LCBO

le centre d'inspiration de vos réceptions

Andrew S. Brandt
Président et
Directeur général

55, boul. Lake Shore Est
Toronto (Ontario)
M5E 1A4

Tél. : 416-864-2519
Télec. : 416-864-2476

Octobre 2003

Mesdames et Messieurs les partenaires de la LCBO,

Intitulé *Notre huitième exercice record consécutif*, le rapport annuel de l'exercice 2002-2003 décrit comment la LCBO a réussi à verser au gouvernement provincial un dividende record de 975 millions de dollars – 70 millions de plus que le montant record de l'an dernier et 260 millions de plus qu'il y a 10 ans. Pour la cinquième année consécutive, les contributions totales de la LCBO (dividende et taxe provinciale réunis) ont dépassé un milliard de dollars.

La LCBO continue de surpasser, par le volume de ses ventes et la hausse de ses recettes, la plupart des régies des alcools provinciales avec lesquelles elle peut être comparée. Elle a également surpassé les secteurs de la vente au détail de l'Ontario et de l'ensemble du Canada.

Ce succès est attribuable à plusieurs facteurs, notamment à un personnel compétent et empressé, à des succursales modernisées assurant un bon taux de rendement du capital investi, à l'amélioration continue du service à la clientèle et des techniques de commercialisation, à l'appréciation accrue du consommateur pour les boissons de qualité supérieure, à une efficacité et une productivité accrues, à la réduction des stocks excédentaires et à un excellent soutien de la part des fournisseurs.

Ce fut aussi une année de défis à cause d'une hausse des dépenses légèrement plus élevée que prévu et d'une baisse soutenue des marges résultant de la nouvelle tendance des consommateurs à favoriser les produits à faibles marges comme la bière et les coolers au lieu des spiritueux à plus forte marge. Nous assurons tous nos partenaires et collaborateurs que nous prendrons les mesures nécessaires pour remédier à cette situation au cours du prochain exercice et des autres à venir.

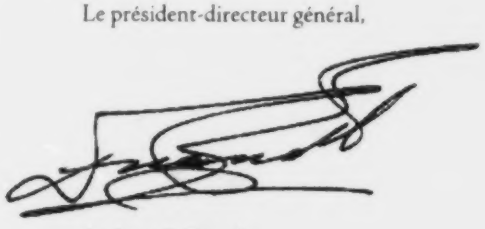
Le rapport annuel de 2002-2003 vous aidera à juger de notre rendement dans le contexte du marché des boissons alcooliques d'aujourd'hui. Il montre l'ampleur des progrès que la LCBO a réalisés pour satisfaire aux attentes de ses partenaires et même les dépasser. Il décrit, entre autres, les nombreuses initiatives de responsabilité sociale mises en œuvre pour encourager la consommation d'alcool avec modération et prévenir la conduite automobile en état d'ébriété, l'appui que nous apportons à l'industrie ontarienne du vin, l'élargissement du programme des magasins-agences, ainsi que nos efforts en vue d'améliorer notre réseau de succursales et leur approvisionnement en produits.

Le rapport annuel expose aussi en détail notre nouveau plan stratégique quinquennal de même que notre nouvelle vision de marque, *Découvrez le monde*, qui sont entrés en vigueur le 1er avril 2003. S'échelonnant sur les années 2003-2008, ce plan devrait assurer notre réussite à long terme en matière de service à la clientèle, de responsabilité sociale, de rentabilité, d'appui de l'industrie vinicole ontarienne et de relations avec nos employés et fournisseurs.

Grâce à l'appui du gouvernement, d'un conseil d'administration dévoué, d'une main-d'œuvre compétente et motivée et de nos fournisseurs, nous prévoyons remettre un dividende de plus de un milliard de dollars en 2003-2004, ce qui marquerait un neuvième exercice record consécutif, tout en continuant d'améliorer le service à la clientèle, le rendement financier, l'efficacité opérationnelle et la responsabilité sociale.

Je vous prie de recevoir, Mesdames et Messieurs, l'expression de toute ma considération.

Le président-directeur général,



Andrew S. Brandt

Encart de statistiques

RAPPORT ANNUEL DE LA LCBO, EXERCICE 2002-2003

Répertoire des produits

Produits canadiens	1999	2000	2001	2002	2003
Whiskies canadiens	168	158	163	153	147
Rhums canadiens mélangés	123	105	109	87	86
Gins canadiens	22	22	19	16	14
Vodkas canadiennes	75	70	75	61	64
Brandys canadiens	15	18	16	14	13
Coolers à base de spiritueux canadiens	46	51	64	57	45
Eaux-de-vie de fruits	1	0	0	0	0
Boissons diverses	23	24	27	30	17
Liqueurs canadiennes	53	55	56	56	61
Vins de l'Ontario	477	474	448	429	422
Coolers à base de vins de l'Ontario	4	5	7	6	2
Autres vins canadiens	39	43	32	40	36
Cidres canadiens	18	14	12	6	9
Bières canadiennes y compris les coolers à base de bières	385	403	407	426	444
Alcool	4	3	3	2	2
Mignonnettes	6	9	7	7	8
Amers	3	3	3	3	3
Total des produits canadiens	**1 462**	**1 457**	**1 448**	**1 393**	**1 373**
Produits importés					
Whiskies écossais	135	108	119	112	116
Whiskeys irlandais	10	11	10	9	10
Whiskeys américains	21	21	22	24	19
Gins	16	17	15	15	17
Rhums	16	20	29	24	27
Vodkas	41	47	53	63	61
Tequilas	10	19	23	19	18
Brandys	107	100	101	113	118
Eaux-de-vie de fruits	2	3	3	0	0
Boissons diverses	78	86	96	128	101
Liqueurs	135	125	127	124	126
Vins	1080	1 187	1 111	1 155	1 177
Bières et sakés	216	256	276	252	261
Mignonnettes	20	18	28	26	20
Coolers	7	11	7	22	23
Amers	10	10	10	8	9
Nombre total de produits importés	**1 904**	**2 039**	**2 030**	**2 094**	**2 103**
Nombre de produits réguliers	3 366	3 496	3 478	3 487	3 476
Vins et spiritueux VINTAGES	3 235	3 569	3 108	2 858	3 127
Produits hors taxes	210	235	212	224	240
Entrepôt de consignation et commandes privées	5 241	6 106	6 225	5 444	6 813
Nombre total de produits	**12 052**	**13 406**	**13 023**	**12 013**	**13 656**

Remarque : Les brandys canadiens mélangés formaient auparavant une catégorie en eux-mêmes; ils sont maintenant compris dans la catégorie « brandys canadiens ». Les nombres de produits de l'entrepôt de consignation et commandes privées sont des estimations basées sur les factures du Service de commandes privées.

Sommaire des ventes par canal (en milliers de dollars)

LCBO	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Ventes au détail	2 209 024	2 390 949	2 556 340	2 752 978	2 889 813
Titulaires de permis	370 496	396 879	419 731	417 478	431 212
Magasins-agences	29 180	32 420	33 981	35 578	48 645
Hors taxes – entrepôt	20 696	34 454	35 943	35 442	37 804
Hors taxes – LCBO	13 028	303	0	0	0
Ventes aux magasins The Beer Store	80 438	109 692	128 848	172 416	209 608
Autres ventes	2 996	3 013	3 073	3 837	4 967
Total	2 725 858	2 967 710	3 177 916	3 417 729	3 622 049
Magasins The Beer Store					
Ventes au détail et aux titulaires de permis	2 214 918	2 324 225	2 381 289	2 522 993	2 607 077
Boutiques des établissements vinicoles					
Ventes au détail	133 001	140 681	147 178	162 539	174 284
Autres canaux					
Ventes légales :					
Exemption d'achat outre-frontière	136 213	155 818	208 614	210 856	204 485
Achats outre-frontière déclarés	3 862	3 124	2 658	2 526	2 336
Établ. de fabrication de bières	1 652	1 950	1 624	1 548	1 623
Établ. de fabrication de vins	4 233	4 722	4 647	4 675	4 848
Fabrication de bières U-brew	157 633	163 959	174 425	185 265	175 536
Fabrication de vins U-brew	585 077	611 892	608 692	612 234	568 245
Total	888 670	941 465	1 000 660	1 017 104	957 073
Fabrication maison :					
Vins	45 807	40 597	30 702	30 892	34 630
Bières	17 760	18 473	18 323	17 121	16 222
Total	63 567	59 070	49 025	48 013	50 852
Bières désalcoolisées :	23 872	22 314	20 870	20 191	19 125
Ventes illégales :					
Contrebande	353 344	279 883	270 735	299 865	290 011
Fabrication de vins	189 552	175 918	135 183	132 570	165 518
Total	542 896	455 801	405 918	432 435	455 529
Total global	6 592 782	6 911 266	7 182 856	7 621 004	7 885 989

Remarque : Tous ces chiffres correspondent aux ventes brutes. Les données figurant dans la catégorie « Autres canaux » sont des estimations. Les données des magasins The Beer Store et des établissements vinicoles ont été fournies par Brewers of Ontario et chacune des vineries de l'Ontario.

Répartition des prix de détail

Spiritueux

Montant en dollars canadiens au 31 mars 2003 – exemple d'une bouteille de 750 mL (40 % alcool)	Produits des États-Unis	Autres produits étrangers	Produits canadiens
Versé au fournisseur	3,4193 $	3,4448 $	3,8378 $
Taxe d'accise fédérale	3,3198 $	3,3198 $	3,3198 $
Droits fédéraux d'importation	0,0000 $	0,0148 $	0,0000 $
Transport	0,2500 $	0,2125 $	0,0400 $
Total du coût en succursale	**6,9891 $**	**6,9919 $**	**7,1976 $**
Marge de la LCBO	10,1412 $	10,1383 $	9,9327 $
Droits sur les bouteilles – LCBO	0,2175 $	0,2175 $	0,2175 $
Droits environnementaux – LCBO	0,0893 $	0,0893 $	0,0893 $
Montant arrondi – LCBO	0,0000 $	0,0000 $	0,0000 $
Prix de base	**17,44 $**	**17,44 $**	**17,44 $**
Taxe sur les produits et services	1,22 $	1,22 $	1,22 $
Taxe de vente provinciale	2,09 $	2,09 $	2,09 $
Prix au consommateur	**20,75 $**	**20,75 $**	**20,75 $**
Distribution des recettes			
Fournisseur (y compris transport)	3,67 $	3,66 $	3,88 $
Gouvernement du Canada	4,54 $	4,55 $	4,54 $
Gouvernement de l'Ontario	12,54 $	12,54 $	12,33 $

Vins

Montant en dollars canadiens au 31 mars 2003 – exemple d'une bouteille de 750 mL	Produits des États-Unis	Autres produits étrangers	Produits 100 % ontariens
Versé au fournisseur	3,6942 $	3,6345 $	4,0272 $
Taxe d'accise fédérale	0,3842 $	0,3842 $	0,3842 $
Droits fédéraux d'importation	0,0000 $	0,0281 $	0,0000 $
Transport	0,1669 $	0,2038 $	0,0000 $
Total du coût en succursale	**4,2453 $**	**4,2506 $**	**4,4114 $**
Marge de la LCBO	2,7170 $	2,7204 $	2,5586 $
Droits sur les vins – LCBO	1,1250 $	1,1250 $	1,1250 $
Droits sur les bouteilles – LCBO	0,2175 $	0,2175 $	0,2175 $
Droits environnementaux – LCBO	0,0893 $	0,0893 $	0,0893 $
Montant arrondi – LCBO	0,0100 $	0,0000 $	0,0000 $
Prix de base	**8,40 $**	**8,40 $**	**8,40 $**
Taxe sur les produits et services	0,59 $	0,59 $	0,59 $
Taxe de vente provinciale	1,01 $	1,01 $	1,01 $
Prix au consommateur	**10,00 $**	**10,00 $**	**10,00 $**
Distribution des recettes			
Fournisseur (y compris transport)	3,86 $	3,84 $	4,03 $
Gouvernement du Canada	0,97 $	1,00 $	0,97 $
Gouvernement de l'Ontario	5,17 $	5,16 $	5,00 $

Bières

Montant en dollars canadiens au 31 mars 2003 – exemple d'une caisse de 24 x 341 mL	Produits des États-Unis	Autres produits étrangers	Produits canadiens
Versé au fournisseur	11,1949 $	11,0813 $	13,0619 $
Taxe d'accise fédérale	2,2903 $	2,2903 $	2,2903 $
Droits fédéraux d'importation	0,0000 $	0,0000 $	0,0000 $
Transport	0,5248 $	0,6384 $	0,0000 $
Total du coût en succursale	**14,0100 $**	**14,0100 $**	**15,3522 $**
CDS en succursale de la LCBO	4,9595 $	4,9595 $	4,9595 $
CDS hors succursale de la LCBO	1,3422 $	1,3422 $	0,0000 $
Marge de la LCBO	4,1779 $	4,1779 $	4,1779 $
Droits sur les bouteilles – LCBO	1,4404 $	1,4404 $	1,4404 $
Droits environnementaux – LCBO	0,0000 $	0,0000 $	0,0000 $
Montant arrondi – LCBO	0,0000 $	0,0000 $	0,0000 $
Prix de base	**25,93 $**	**25,93 $**	**25,93 $**
Taxe sur les produits et services	1,81 $	1,81 $	1,81 $
Taxe de vente provinciale	3,11 $	3,11 $	3,11 $
Consigne du contenant	2,40 $	2,40 $	2,40 $
Prix au consommateur	**33,25 $**	**33,25 $**	**33,25 $**
Fournisseur (y compris transport)	11,72 $	11,72 $	13,06 $
Gouvernement du Canada	4,10 $	4,10 $	4,10 $
Gouvernement de l'Ontario	15,03 $	15,03 $	13,69 $
Consigne du contenant	2,40 $	2,40 $	2,40 $

Distribution des recettes

	Spiritueux canadiens	Vins canadiens	Bières canadiennes
Fournisseur	19 %	40 %	39 %
Gouvernement fédéral	22 %	10 %	13 %
Gouvernement provincial	59 %	50 %	41 %
Dépôt			7 %

Remarque : Le terme « CDS » correspond au coût du service de la LCBO. La consigne du contenant s'applique aux produits consignés seulement.

Rétrospective des onze derniers exercices

(en milliers de dollars)

	2003	2002	2001	2000	1999
État des résultats					
Ventes et autres recettes	3 119 240 $	2 939 563 $	2 734 937 $	2 549 458 $	2 349 832 $
Coût des produits vendus	1 653 739 $	1 529 018 $	1 390 575 $	1 288 903 $	1 165 849 $
Bénéfice brut	1 465 501 $	1 410 545 $	1 344 362 $	1 260 555 $	1 183 983 $
Pourcentage	46,98 %	47,98 %	49,16 %	49,44 %	50,39 %
Dépenses d'exploitation	525 959 $	489 633 $	468 090 $	414 861 $	374 558 $
Recettes nettes	939 542 $	920 913 $	876 272 $	845 694 $	809 425 $
État des flux de trésorerie					
Encaisse d'exploitation	985 800 $	965 372 $	917 010 $	876 196 $	834 465 $
Changement au fonds de roulement	28 885 $	27 134 $	5 428 $	(15 198 $)	(8 651 $)
Encaisse pour investissements	(73 408 $)	(55 359 $)	(55 610 $)	(54 443 $)	(40 265 $)
Encaisse pour versements au Trésor provincial	(975 000 $)	(905 000 $)	(850 000 $)	(800 000 $)	(780 000 $)
Augmentation/diminution de l'encaisse en cours d'exercice	(33 723 $)	32 147 $	16 828 $	6 555 $	5 549 $
Situation financière					
Actif à court terme	322 892 $	334 028 $	330 315 $	308 724 $	275 774 $
Passif à court terme	299 539 $	248 067 $	249 367 $	221 226 $	210 029 $
Fonds de roulement	23 353 $	85 961 $	80 948 $	87 498 $	65 745 $
Actif fixe	225 045 $	197 895 $	186 996 $	172 124 $	148 183 $
Total des actifs	547 937 $	531 923 $	517 311 $	480 848 $	423 957 $
Ratios financiers					
Marge bénéficiaire	30,33 %	31,53 %	32,28 %	33,38 %	34,80 %
Rendement sur l'avoir des actionnaires	353,04 %	333,79 %	332,19 %	357,17 %	406,31 %
Ratio à court terme	1,08	1,35	1,32	1,40	1,31
Statistiques					
Rotation des stocks	7,46	5,95	5,29	5,26	5,40
Nombre d'employés permanents	3 362	3 225	3 174	3 074	3 014
Ventes par employé permanent	921 383 $	905 518 $	855 175 $	824 206 $	771 623 $
Nombre de succursales	597	599	601	602	600
Nombre de produits offerts régulièrement	3 476	3 487	3 478	3 496	3 366

Remarque : Les ventes par employé permanent sont données en dollars absolus et non en milliers de dollars. Les données pour la rotation des stocks ont été ajustées à partir de 1999 en raison d'un changement de méthodologie.

1998	1997	1996	1995	1994	1993
État des résultats					
2 160 843 $	2 013 873 $	1 909 804 $	1 808 518 $	1 764 731 $	1 786 479 $
1 064 286 $	988 386 $	919 268 $	858 190 $	832 106 $	841 060 $
1 096 557 $	1 025 487 $	990 536 $	950 328 $	932 625 $	945 419 $
50,75 %	50,92 %	51,87 %	52,55 %	52,85 %	52,92 %
351 653 $	324 457 $	323 819 $	313 029 $	333 716 $	332 953 $
744 904 $	701 030 $	666 717 $	637 299 $	598 909 $	612 466 $
État des flux de trésorerie					
769 507 $	723 197 $	687 663 $	655 198 $	619 979 $	635 298 $
(29 537 $)	49 819 $	9 659 $	5 473 $	(15 824 $)	(8 694 $)
(25 524 $)	(19 424 $)	(26 256 $)	(26 895 $)	(14 753 $)	(21 075 $)
(745 000 $)	(730 000 $)	(680 000 $)	(630 000 $)	(585 000 $)	(615 000 $)
30 554 $	23 592 $	(8 934 $)	3 776 $	4 402 $	(9 471 $)
Situation financière					
230 720 $	256 209 $	239 516 $	229 541 $	201 204 $	192 955 $
179 175 $	203 647 $	160 727 $	132 159 $	92 813 $	104 789 $
51 545 $	52 562 $	78 789 $	97 382 $	108 391 $	88 166 $
132 958 $	132 037 $	134 780 $	129 470 $	120 474 $	126 790 $
363 678 $	388 246 $	374 296 $	359 011 $	321 678 $	319 745 $
Ratios financiers					
35,03 %	35,11 %	35,33 %	35,61 %	34,24 %	34,36 %
403,63 %	352,13 %	302,76 %	285,63 %	269,90 %	281,94 %
1,29	1,26	1,49	1,74	2,17	1,84
Statistiques					
5,53	5,02	5,07	4,92	5,02	4,70
2 934	2 828	2 803	2 824	2 743	3 100
724 866 $	706 079 $	673 273 $	633 656 $	637 678 $	574 998 $
596	595	596	597	600	611
3 098	2 960	3 149	3 053	2 824	2 737

LCBO

LCBO

RAPPORT ANNUEL 2002-2003

Notre huitième exercice record consécutif

Rapport annuel

En vertu de la *Loi sur les alcools*, la LCBO doit présenter un rapport annuel au ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises. Le ministre communique ensuite le rapport au Conseil des ministres et le dépose devant l'Assemblée législative. Le rapport annuel de la LCBO constitue d'abord et avant tout un résumé officiel de son rendement financier pendant l'exercice écoulé en plus de brosser un tableau du marché de l'alcool en Ontario.

Table des matières

Message du ministre 1

Message du président-directeur général 2

Message du président et chef des opérations 4

Gestion d'entreprise 5

Au-delà des chiffres 2002-2003 8
(Commentaires et analyse par la direction des activités d'exploitation)

Découvrez le monde : Notre nouveau plan stratégique quinquennal 19

Produits : les tendances 22

Vins 24

Spiritueux 26

Bières et marchés spéciaux 28

VINTAGES 30

Les vins de l'Ontario 32

Réaménagement des succursales 34

Agrandissement du réseau des magasins-agences 36

Amélioration de la chaîne d'approvisionnement 38

Responsabilité sociale 40

Loi sur la divulgation des traitements dans le secteur public 42

Responsabilité quant à l'information financière 43

Aperçu financier 44

Rapport du vérificateur 54

Conseil d'administration de la LCBO 58

Renseignements utiles sur la LCBO 60

Membres du conseil d'administration de la LCBO pendant l'exercice 2002-2003

Andrew S. Brandt, *président-directeur général*

John C. Hopper, *vice-président et membre du comité de vérification des comptes et d'examen de gestion*

Thom A. Bennett, *membre du conseil et président du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion*

Gayle Christie, *membre du conseil et du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion*

Bev Hammond, *membre du conseil*

Merle A. Jacobs, *membre du conseil*

Perry Miele, *membre du conseil*

John S. Lacey, *vice-président, membre du conseil et du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion (mandat échu en juin 2002)*

Bob Peter, *président et chef des opérations*

Lettre de transmission

L'honorable Tim Hudak
Ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Régie des alcools de l'Ontario pour l'exercice 2002-2003.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

Le président-directeur général,

Andrew S. Brandt

Mention

La LCBO remercie le Bureau du vérificateur provincial et le comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion du conseil d'administration de la LCBO de leur collaboration à la préparation du présent rapport.

Rédaction et réalisation : Communications de l'entreprise

États financiers : Planification financière et développement

Adaptation française : Services en français de la LCBO

This report is also published in English as LCBO Annual Report 2002-2003.

104-05011/

Message du ministre

En ma qualité de ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises et de ministre délégué à la LCBO, je suis heureux de vous communiquer le rapport annuel de la LCBO pour l'exercice 2002-2003.

La LCBO s'est encore une fois acquittée de son mandat, c'est-à-dire qu'elle a :

- offert un excellent choix de services et de produits dans des établissements commerciaux améliorés;
- optimisé le dividende qu'elle remet aux contribuables et au gouvernement de l'Ontario, en versant la somme record de 975 millions de dollars, sans compter les taxes et impôts, au titre du financement de programmes et services gouvernementaux;
- continué d'accroître l'efficacité de ses opérations;
- joué un rôle de chef de file dans la promotion de la responsabilité sociale associée à la consommation de boissons alcooliques.

Au cours de l'exercice 2002-2003, la LCBO a également aidé le gouvernement du premier ministre Ernie Eves à atteindre les objectifs de sa politique dans deux domaines clés : le soutien à l'industrie vinicole de l'Ontario et l'expansion du programme des magasins-agences.

Comme vous le constaterez à la page 32, la LCBO a collaboré avec le gouvernement et l'industrie vinicole ontarienne à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un certain nombre d'initiatives destinées à mieux faire connaître les vins de l'Ontario aux consommateurs. Chaque bouteille de vin ontarien vendue dans les succursales de la LCBO ainsi que dans les autres points de vente, comme les boutiques des établissements vinicoles et les établissements titulaires de permis, contribue au mieux-être de notre province, par la création d'emplois dans les établissements vinicoles et dans les secteurs connexes, depuis la viticulture jusqu'au tourisme. Nous croyons que la collaboration soutenue entre le gouvernement, la LCBO et l'industrie vinicole se traduira par une augmentation constante de la part de marché occupée par les vins ontariens dans les années à venir.

À l'automne 2001, notre gouvernement a annoncé l'expansion du programme des magasins-agences (page 36), un partenariat entre les secteurs public et privé qui existe depuis 1962. Notre objectif consistait à améliorer le service de distribution des boissons alcooliques dans les collectivités dont la population est trop faible pour justifier l'ouverture d'une succursale de la LCBO ou un magasin The Beer Store. Nous voulions aussi aider ces collectivités à renforcer leur assise économique en incitant les résidents et les visiteurs à y faire leurs achats. Le réseau s'est accru d'une cinquantaine de succursales au cours de l'exercice 2002-2003. Soixante-six (66) autres ouvriront leurs portes pendant l'exercice 2003-2004, ce qui profitera aux collectivités mal desservies, aux propriétaires de petites entreprises et à leur clientèle.

À la lecture du présent rapport, vous constaterez que la LCBO sert la population ontarienne de plusieurs autres façons :

- elle veille à ce que les personnes n'ayant pas l'âge légal pour consommer de l'alcool et les personnes qui semblent en état d'ébriété n'aient pas accès à des boissons alcooliques;
- elle fait de la publicité pour lutter contre la conduite avec facultés affaiblies, de concert avec des partenaires comme MADD Canada;
- elle protège la santé des consommateurs ontariens, par le biais de tests rigoureux dans son laboratoire d'assurance de la qualité;
- elle recueille des centaines de milliers de dollars par année pour diverses bonnes causes;
- elle aide les collectivités à acquitter les coûts liés au recyclage des contenants de boissons alcooliques par l'intermédiaire des programmes municipaux de collecte sélective.

En tant qu'entreprise opérationnelle du gouvernement de l'Ontario, la LCBO doit répondre aux attentes non seulement du gouvernement, mais aussi de ses actionnaires, c'est-à-dire les citoyens de l'Ontario. À titre de ministre responsable de la LCBO, je l'encourage à combler, voire à dépasser ces attentes, et je collabore avec elle à cette fin. Je suis fier qu'elle soit parvenue, dans une large mesure, à le faire.

Je vais continuer de coopérer étroitement avec le conseil d'administration, les employés et les partenaires commerciaux de la LCBO, ainsi qu'avec mes collègues du gouvernement et mes collaborateurs, pour avoir l'assurance que ce bien public continuera de faire l'objet d'une bonne gestion et que la population de l'Ontario continuera d'être bien servie. À cet égard, le nouveau plan quinquennal de la LCBO, qui a pour thème *Découvrez le monde*, constitue une feuille de route claire pour le progrès de l'organisation et l'amélioration du service à la clientèle.

Le ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises,

Tim Hudak

Message du président-directeur général

Avec notre nouveau plan quinquennal, une équipe de direction chevronnée, un conseil d'administration solide et l'appui soutenu du gouvernement, les employés de la LCBO sauront répondre aux attentes de toutes les parties intéressées au cours de l'exercice 2003-2004 et au-delà.

Lorsque j'ai été nommé président-directeur général de la LCBO en février 1991, l'organisation était encore aux premiers stades d'une évolution qui allait transformer son statut de distributeur axé sur le contrôle en celui de détaillant orienté sur la clientèle.

La modernisation des succursales, qui commençait à peine, allait transformer les points de vente institutionnels ternes en commerces attrayants et fascinants. Sur la base d'études et d'analyses de marché, nous avons commencé à transférer des succursales qui se trouvaient dans de petites rues transversales, à des endroits plus pratiques et plus accessibles. Nous avons élargi notre gamme de produits pour qu'elle corresponde à toutes les bourses et à tous les goûts. De nouvelles initiatives commerciales, comme la publication de la populaire revue *À BON VERRE, BONNE TABLE*, nous ont aidés à positionner les boissons alcooliques comme un élément d'un style de vie équilibré. Les employés ont amélioré leurs connaissances des produits et du service à la clientèle, ce qui leur a permis de pouvoir mieux renseigner les clients sur les produits que nous vendons. Nous avons aussi préparé et lancé des campagnes axées sur la responsabilité sociale afin de prévenir l'achat de boissons alcooliques par des mineurs et la conduite avec facultés affaiblies.

Le changement n'a pas toujours été facile. Comme dans de nombreuses organisations, il a nécessité une transformation de la culture d'entreprise. Toutefois, les outils appropriés, la formation et le leadership ont permis à nos employés d'épouser le changement et de s'y adapter.

À l'aube de mon cinquième mandat, la LCBO est une organisation totalement différente : un détaillant moderne souvent cité comme modèle d'entreprise gouvernementale; une organisation ayant remporté plus de 100 prix au cours de la dernière décennie pour la conception de ses succursales, le caractère innovateur de ses opérations de vente au détail, son sens de la responsabilité sociale, le perfectionnement de ses employés, son marketing et ses communications; une entreprise confiante dans sa capacité de fournir un service à la clientèle hors du commun; et un organisme fier de la contribution qu'il apporte aux collectivités de l'Ontario et au trésor public.

Les employés de la LCBO ont versé huit dividendes record consécutifs au gouvernement. Ces sommes contribuent au financement de programmes et de services importants. Notre dividende pour l'exercice 2002-2003 (975 millions de dollars, sans compter les taxes) dépasse de 70 millions de dollars celui de l'an dernier. Il est supérieur de 360 millions de dollars à celui d'il y a 10 ans.

Notre dividende constitue à lui seul un puissant indicateur du succès que nous avons connu au cours de l'exercice 2002-2003. Cependant, les initiatives et réalisations énumérées ci-après témoignent du fait que notre réussite s'étend aussi à d'autres domaines.

- Pour la troisième année consécutive, nous avons contesté à plus de 1,1 million de clients éventuels le droit d'acheter de l'alcool parce qu'ils semblaient ne pas avoir l'âge requis ou être en état d'ébriété. Près de 70 000 d'entre eux n'ont pas eu le droit d'acheter de l'alcool. Nous avons également diffusé, de concert avec MADD Canada, un message publicitaire télévisuel qui incitait les gens à empêcher leurs amis de conduire avec les facultés affaiblies. Nous avons aussi produit d'autres documents pour inviter les personnes qui consomment de l'alcool à le faire de façon responsable (page 40).
- Nous avons collaboré avec des partenaires du gouvernement et de l'industrie vinicole de l'Ontario à de nombreuses initiatives destinées à promouvoir la vente de vins ontariens dans nos succursales et à accroître la part de l'industrie locale sur le marché de l'Ontario (page 32).
- Nous avons élargi le programme des magasins-agences afin d'améliorer le service à la clientèle et de renforcer l'économie locale dans les petites collectivités qui ne pourraient accueillir une succursale ordinaire de la LCBO ou un magasin The Beer Store (page 36).
- Nous avons réaménagé et automatisé deux de nos cinq entrepôts, afin d'améliorer l'acheminement des produits et le service aux succursales, et nous avons élaboré un projet d'agrandissement de notre établissement de London, dont le débit et la capacité d'entreposage devraient pratiquement doubler (page 39).

- Nous avons agrandi, rénové ou réimplanté plus de 50 succursales, y compris notre succursale de prestige de Summerhill, afin d'offrir à la clientèle une expérience encore plus enrichissante et de veiller à ce que nos immobilisations assurent un rendement élevé (page 34).
- Nous avons collaboré avec nos fournisseurs pour améliorer les méthodes de prévision des ventes et de réapprovisionnement (page 38).
- Nous avons tenu la toute première vente aux enchères de vins de notre histoire, offrant ainsi aux collectionneurs, aux connaisseurs, aux titulaires de permis et aux autres amateurs la possibilité d'acheter ou de vendre certains des meilleurs vins au monde.
- Nous avons procédé à une mise à niveau de nos systèmes de points de vente et de vérification des ventes pour répondre à l'évolution rapide du secteur de la vente au détail et améliorer l'intégrité des données sur les ventes transmises au siège social.

Au cours des cinq prochaines années, nous allons miser sur ces réussites, guidés par un nouveau plan stratégique quinquennal conçu pour optimiser la croissance et réduire au minimum les risques jusqu'à la fin de l'exercice 2007-2008.

Depuis 1987, la planification stratégique joue un rôle crucial dans la définition des objectifs de l'entreprise et de la manière de les atteindre. Chaque plan quinquennal que nous élaborons est plus ambitieux que le précédent en ce qui concerne les buts fixés, et plus fécond pour ce qui est des réalisations.

Grâce à notre nouveau plan, nous sommes en passe de connaître cinq autres années de croissance et d'amélioration soutenues. Bien qu'il ne soit entré en vigueur que le 1er avril 2003, date qui marque le début de l'exercice 2003-2004, ce plan a en grande partie été élaboré au cours de l'exercice 2002-2003.

Comme vous pourrez le lire à la page 19, le plan prévoit un nouvel énoncé de mission et une nouvelle vision : *Découvrez le monde.* Il précise de quelle façon nous allons continuer d'accroître la satisfaction de la clientèle et des employés, d'augmenter notre soutien à l'industrie vinicole ontarienne, d'optimiser les sommes que nous versons au gouvernement de l'Ontario et de resserrer nos liens avec nos fournisseurs tout en maintenant un degré élevé de responsabilité sociale.

Nous avons conçu ce plan de manière que nos employés soient mieux en mesure de faire faire des découvertes agréables et intéressantes à nos clients, de démystifier pour eux les produits que nous offrons, et de les aider à effectuer des choix plus éclairés.

Certes, nous avons des défis de taille à relever. Comme le président et chef des opérations le signale à la page 4, les dépenses ont été légèrement supérieures aux prévisions au cours de l'exercice 2002-2003, et l'évolution des goûts des consommateurs, qui se tournent de plus en plus vers des produits à faible marge comme la bière et les coolers, a continué d'exercer une pression à la baisse sur notre taux de marge. Toutefois, avec ce plan comme feuille de route, les cinq prochaines années devraient être aussi fructueuses que les cinq dernières. Nous allons continuer de nous moderniser, de nous améliorer et de nous transformer chaque jour afin de mieux servir encore nos clients et autres parties intéressées.

Les connaissances et l'attitude de la population ontarienne envers les boissons alcooliques révèlent un plus grand raffinement et une plus grande maturité. Le public s'attend à ce que nous soyons en mesure de discuter des produits et de les recommander d'une manière qui traduise notre confiance en nous et notre compétence. Le gouvernement de l'Ontario, pour sa part, s'attend à ce que nos services soient marqués tout à la fois par l'efficience et la rentabilité. Il veut aussi que nous l'aidions à atteindre ses objectifs sur les plans de la création d'emplois, de la croissance économique, de l'aide aux industries locales et du développement de la petite entreprise. Nos partenaires dans le domaine de la responsabilité sociale et le grand public s'attendent à ce que nous fassions la promotion de la modération et de la consommation responsable de l'alcool. Ils s'attendent aussi à ce que nous fassions preuve d'un leadership solide et que nous affections des ressources à la lutte contre la conduite avec facultés affaiblies et la consommation d'alcool par des mineurs. Nos fournisseurs et leurs agents s'attendent à ce que nous collaborions avec eux à des initiatives visant à leur donner une possibilité équitable de réussir sur le marché ontarien. Nos employés s'attendent à ce que nous leur offrions un milieu de travail sécuritaire et productif dans lequel ils peuvent définir et réaliser leurs aspirations professionnelles.

Avec notre nouveau plan quinquennal, une équipe de direction chevronnée, un conseil d'administration solide et l'appui soutenu du gouvernement, j'ai la conviction que nos employés sauront répondre à ces attentes au cours de l'exercice 2003-2004 et au-delà.

Le président-directeur général,

Andrew S. Brandt
Toronto (Ontario)
Août 2003

Message du président et chef des opérations

Nous avons connu une année exceptionnelle en ce qui concerne les ventes et le dividende versé au gouvernement provincial, mais nous avons dû faire face à une augmentation des dépenses et à une marge bénéficiaire à la baisse.

Les ventes nettes de la LCBO ont augmenté de 6,1 pour 100, pour atteindre le sommet historique de 3,12 milliards de dollars. C'était la première fois que nos ventes dépassaient les 3 milliards de dollars. Si l'on tient compte du fait qu'en 1995-1996, les ventes nettes étaient encore inférieures à 2 milliards de dollars, on peut voir qu'il s'agit d'un exploit dont les employés et les partenaires peuvent s'enorgueillir, d'autant plus que cette croissance ne s'est pas faite au détriment de nos obligations en matière de responsabilité sociale.

Le dividende versé au gouvernement s'est accru de 70 millions de dollars, pour s'établir à 975 millions de dollars, ce qui constitue un huitième record en autant d'années. Cette somme contribuera au financement des programmes, des services et des projets d'immobilisations du gouvernement. Exprimée en chiffres absolus, la hausse enregistrée est la plus forte de notre histoire.

Notre campagne visant à réduire les stocks excédentaires a fait des progrès importants. Après certains problèmes de rodage qui ont provoqué la pénurie de certains produits dans différentes succursales l'été dernier, nous avons réussi à améliorer l'acheminement des produits, réduit notre inventaire flottant moyen et dégagé des liquidités qui nous ont permis de réaménager un plus grand nombre de succursales et d'augmenter le dividende versé au gouvernement.

Les nouvelles n'ont cependant pas toutes été réjouissantes. Nous avons aussi dû composer avec une hausse des dépenses et une contraction des marges bénéficiaires. Les dépenses ont représenté 16,7 pour 100 des ventes nettes, proportion qui dépasse les 16,5 pour 100 prévus pour des raisons que nous précisons aux pages 14-15. Par conséquent, la LCBO s'est vue dans l'impossibilité d'atteindre certains des objectifs de productivité qu'elle s'était fixés pour l'année, en dépit d'une augmentation des ventes.

Notre taux de marge a encore une fois diminué en raison de l'évolution de notre gamme de produits, où les vins et, surtout, les spiritueux cèdent progressivement la place à la bière et aux coolers. En conséquence, les marges bénéficiaires brutes, exprimées sous forme de pourcentage des ventes nettes, ont chuté d'un point de pourcentage au cours de l'exercice 2002-2003, passant de 47,6 à 46,6 pour 100.

En résumé, notre rendement a été supérieur à celui de l'an dernier, mais pas aussi élevé que prévu. Nos objectifs étaient ambitieux, mais le fait de placer la barre aussi haut a contribué à l'amélioration et au succès soutenus de la LCBO.

Nous nous sommes fixé des objectifs tout aussi ambitieux pour 2003-2004 en ce qui a trait aux ventes et au dividende. La maîtrise des dépenses demeure une priorité constante, et nous visons un rapport dépenses-ventes nettes de 16,2 pour 100 pour l'exercice 2003-2004. Nous allons continuer de lancer des initiatives concernant la chaîne d'approvisionnement en collaborant avec nos fournisseurs afin d'améliorer l'acheminement des produits et le réapprovisionnement. L'agrandissement et l'automatisation de notre centre de distribution de London contribueront certainement à accroître le degré d'efficience. Pour contrer le recul des taux de marge, nous allons examiner notre structure de majoration pour nous assurer de recouvrer la totalité des coûts liés à la mise en marché de nos produits. De concert avec nos fournisseurs, nous nous employons également à élaborer des plans de commercialisation innovateurs destinés à rendre les spiritueux plus attrayants. Nous comptons aussi intensifier la promotion des produits et cadeaux haut de gamme, opération qui devrait se traduire par un relèvement du taux de marge global de la LCBO.

Nous savons ce que nous devons continuer d'améliorer au cours de l'exercice 2003-2004 et des suivants, et nous avons les plans et le personnel nécessaires à la réalisation de nos objectifs stratégiques et d'affaires.

Le président et chef des opérations,

Bob Peter
Toronto (Ontario), août 2003

Gestion d'entreprise

Notre mission : être un détaillant responsable et innovateur qui axe ses activités sur le rendement et génère des profits, et qui entraîne sa clientèle dans la découverte du monde des boissons alcooliques grâce à un personnel enthousiaste, compétent et courtois.

Nos clients sont les personnes qui achètent nos produits et nos services. On entend par parties intéressées la population ontarienne, ses représentants élus, nos employés, nos partenaires commerciaux et les groupes qui se soucient tout comme nous de la sécurité publique. Afin de répondre aux intérêts des clients et des parties intéressées, la LCBO s'est fixé les objectifs suivants :

- offrir des produits et services de qualité, à des prix concurrentiels;
- distribuer ses produits et services au moyen de diverses formules de vente au détail (catalogues, etc.);
- favoriser la consommation raisonnable de boissons alcooliques;
- mettre en œuvre des politiques pour que ses lieux de travail soient sécuritaires et libres de harcèlement ou de discrimination;
- régir l'importation, le transport, l'entreposage et la vente d'alcool à l'extérieur des locaux autorisés, fournir un service d'assurance de la qualité, et établir les prix d'une façon juste et impartiale. (La responsabilité de la LCBO d'accorder des autorisations aux établissements de vente des producteurs vinicoles de l'Ontario, aux magasins The Beer Store, aux boutiques dans les brasseries et les distilleries, et aux services de livraison d'alcool, a été transférée à la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario le 3 juillet 2001.)

Afin de répondre de ses obligations devant le gouvernement et la population ontarienne, la LCBO :

- élabore et met en œuvre des programmes et services destinés à réprimer la vente de boissons alcooliques aux personnes qui ne peuvent présenter une preuve d'âge valide, qui semblent en état d'ébriété ou dont on peut croire qu'elles agissent pour le compte de l'une ou l'autre de ces parties;
- optimise les dividendes versés au gouvernement ontarien;
- accroît l'importance de ses activités et de son rôle aux yeux du gouvernement de l'Ontario;
- gère les risques liés à ses activités commerciales.

Définition du concept de gestion d'entreprise

On entend par gestion d'entreprise les processus et procédures qu'utilise une personne morale pour diriger et gérer ses activités et ses affaires afin d'accroître la valeur du portefeuille de ses actionnaires. Ce concept vise notamment à assurer la viabilité financière de l'organisation et l'établissement de relations d'affaires harmonieuses entre la société et les parties intéressées.

La LCBO, en sa qualité d'entreprise publique du gouvernement provincial, n'est pas tenue de divulguer ses pratiques en matière de gestion d'entreprise, contrairement aux entreprises cotées à la Bourse de Toronto. Cependant, nous croyons qu'une saine gestion d'entreprise et une plus grande responsabilisation en matière de résultats sont essentielles à l'accomplissement de notre mandat. La présente section vise donc à aider les lecteurs à mieux comprendre les principes qui régissent nos activités.

Les membres du conseil d'administration de la LCBO ont répondu à la nécessité d'élaborer des politiques de gestion d'entreprise axées sur l'avenir et d'en surveiller l'application pour assurer leur efficacité. La LCBO s'efforce de respecter les normes les plus élevées en matière de gestion d'entreprise et de divulgation des résultats.

Mandat du conseil d'administration

Le conseil d'administration a pour mandat de surveiller les activités et les affaires de la LCBO. Il exerce de nombreuses responsabilités importantes, dont :

- veiller à ce que la LCBO fournisse à la population des services de qualité élevée;
- élaborer et approuver le plan stratégique, et veiller à ce que la direction de la LCBO atteigne les objectifs énoncés dans son plan d'activités;
- approuver, chaque année, les plans financiers;
- présenter un rapport financier annuel au ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises;
- veiller à ce que l'organisation reste solvable;
- évaluer et gérer les risques liés aux activités de l'entreprise;
- veiller à ce que la LCBO instaure des programmes de communication pour renseigner les parties intéressées sur ses grandes réalisations;
- veiller à ce que la LCBO exerce ses fonctions de réglementation d'une manière équitable et impartiale.

Nomination des membres du conseil

Les membres du conseil sont nommés par décret du lieutenant-gouverneur, sur la recommandation du premier ministre et du ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises. Leur mandat est d'au plus cinq ans.

La LCBO offre aux nouveaux membres un programme d'orientation générale, qui comprend des renseignements sur ses activités, ses opérations, ses stratégies actuelles et les grands dossiers de l'heure, de même que des visites des installations. Les nouveaux membres rencontrent aussi les cadres supérieurs de l'organisation.

Responsabilités des membres du conseil

Chacun des membres du conseil d'administration est tenu d'exercer certaines responsabilités en matière de gestion d'entreprise, notamment :

- prendre des décisions avec intégrité et de bonne foi en tenant compte de l'intérêt véritable de la LCBO et de toutes les parties intéressées;
- surveiller la gestion des activités et des affaires de la LCBO;
- éviter les conflits d'intérêt (les membres du conseil ne peuvent pas entretenir de rapports avec la LCBO pour leur propre profit);
- se renseigner de façon adéquate sur les activités de la LCBO et ses modes d'organisation et de fonctionnement;
- assister aux réunions du conseil et demander, au besoin, des conseils à des experts;
- porter un jugement indépendamment de la direction;
- orienter l'élaboration des politiques.

Processus de planification stratégique

Depuis 1987, la LCBO dispose d'un processus quinquennal de planification stratégique. La première étape de ce processus comprend une conférence annuelle de planification stratégique, qui vise à définir les priorités et les buts de l'organisation sur cinq ans, et à orienter ses efforts à plus court terme. Le conseil d'administration approuve les stratégies de l'entreprise et examine les objectifs de chaque division en vue d'assurer leur réalisation. Les évaluations du rendement sont liées au plan d'activités de l'entreprise et des diverses sections. Tous les employés sont évalués en fonction de leur participation à la réalisation des objectifs de la LCBO.

Le plan stratégique se fonde sur notre plan quinquennal d'immobilisations. Pour un complément d'information, voir en page 16.

Comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion

Le comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion se compose de trois membres du conseil élus chaque année par leurs collègues. Il s'assure de la fiabilité et de l'exactitude des états financiers de la LCBO, aide à coordonner et à améliorer les mesures internes de contrôle de l'entreprise, étudie et recommande des modifications éventuelles des politiques de la LCBO en matière de gestion d'entreprise, et veille à ce que la LCBO se conforme à de sains principes dans ce domaine. Le comité :

- fait enquête sur les activités et les opérations du conseil;
- examine les manuels de politiques et de procédures de la LCBO, afin de s'assurer qu'ils décrivent des procédures et activités adéquates et raisonnables sur le plan commercial, et énoncent des procédés appropriés de contrôle et de gestion;
- passe en revue le processus de planification stratégique de la LCBO, de même que la nomination, la formation et l'évaluation du rendement des cadres supérieurs;
- étudie la portée des responsabilités du président-directeur général de la LCBO et des membres du conseil d'administration ainsi que les limites de la responsabilité de la haute direction, et fait des recommandations en conséquence aux membres du conseil de la LCBO;
- fournit des conseils et des directives au service de vérification générale de la LCBO;
- examine, en collaboration avec le service de vérification générale, le système de mesures internes de contrôle, les mécanismes de vérification et d'observation internes et le budget annuel, et fait des recommandations au besoin;
- relève les principaux risques auxquels l'entreprise fait face et examine les méthodes de gestion de ces risques;
- assure la liaison entre le conseil d'administration de la LCBO, le service de vérification générale de la LCBO et le vérificateur provincial;
- supervise la réalisation du rapport annuel.

Déontologie et gestion des affaires

Le conseil d'administration est chargé d'instaurer un système de gestion d'entreprise, d'en surveiller le fonctionnement, et d'appliquer et de faire respecter un code de déontologie.

À la suite de l'examen des pratiques de gestion d'entreprise de la LCBO en mars 1998, le conseil d'administration a approuvé un nouveau protocole de gestion des affaires de la LCBO, qui décrit notamment le mandat et les pratiques du conseil et de tous ses comités. En avril 1998, le conseil a approuvé un nouveau code de déontologie qui énonce les politiques applicables aux questions suivantes : conflits d'intérêt; confidentialité; activités externes des employés, des cadres et des membres du conseil; cadeaux et frais de représentation; et droits de la personne.

Santé et sécurité

Chaque année, le conseil approuve une politique en matière de santé et de sécurité au travail et veille à ce que le comité patronal-syndical et les comités de santé et de sécurité au travail se rencontrent à intervalles réguliers. Dans le cadre de ses fonctions liées à la surveillance de l'application de cette politique, le conseil veille à se renseigner sur les dossiers touchant la santé et la sécurité au travail.

Planification et aménagement des succursales

Le comité de planification et d'aménagement des succursales, composé de membres du personnel, relève du conseil d'administration. Il examine toutes les questions immobilières et de location, et fait des recommandations au conseil.

Appel de décisions

Ce comité examine tous les appels des décisions de refuser d'inscrire un produit alcoolique ou de radier un produit du répertoire des succursales.

Différence entre le mode de gestion de la LCBO et celui des sociétés privées

Les membres du conseil d'administration des sociétés ouvertes exercent généralement un certain nombre de responsabilités clés au nom des actionnaires dans le but d'assurer l'efficacité du système de reddition de comptes. Dans le cas de la LCBO, une entreprise opérationnelle du gouvernement de l'Ontario, le gouvernement exerce directement plusieurs de ces fonctions, y compris nommer le président-directeur général. Lorsqu'il prend de grandes décisions de principe, le conseil sollicite souvent l'avis du gouvernement provincial et d'autres parties intéressées, et tient compte des objectifs politiques du gouvernement.

Obligation redditionnelle envers le gouvernement et le public

La LCBO doit rendre des comptes au gouvernement et à la population ontarienne. Pour ce faire, elle :

- publie un rapport annuel, qui est déposé devant l'Assemblée législative et que la population peut consulter sous sa forme imprimée ou électronique à l'adresse www.lcbo.com;
- fait vérifier chaque année ses états financiers par le vérificateur provincial, en plus de procéder à des vérifications ordinaires de l'optimisation des ressources de programmes déterminés, y compris l'aménagement des succursales;
- permet au public de consulter ses dossiers conformément à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*;
- nomme les membres du conseil au moyen d'un processus public;
- se conforme aux exigences juridiques de la *Loi sur les alcools* en matière de présentation de rapports au ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises et au ministre des Finances;
- a conclu un protocole d'entente avec le ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises qui énonce les exigences relatives au plan financier annuel, au plan d'immobilisations et au plan stratégique pluriannuel;
- respecte les directives en matière de responsabilité des organismes du Conseil de gestion.

Au-delà des chiffres 2002-2003

Commentaires et analyse par la direction des activités d'exploitation

La réglementation canadienne sur les valeurs mobilières oblige les sociétés ouvertes à déposer un rapport annuel qui comprend leurs états financiers de même qu'une analyse par la direction des activités d'exploitation. En sa qualité d'entreprise publique, la LCBO n'est pas assujettie à cette réglementation. Néanmoins, elle a décidé de brosser un tableau complet de ses activités et de divulguer l'ensemble de ses résultats afin de rejoindre le plus grand nombre possible de lecteurs. La présente section du rapport annuel explique les résultats financiers de la LCBO pendant le dernier exercice et comprend des renseignements qui facilitent l'évaluation de son rendement.

Augmentation du dividende versé au gouvernement pour la neuvième année consécutive

En 2002-2003, les versements records de la LCBO au gouvernement ont totalisé 975 millions de dollars, soit 70 millions de dollars de plus que l'année précédente. Il s'agit de l'augmentation en doll.. .bsolus d'un exercice sur l'autre la plus importante de toute notre histoire. Il s'agit aussi de la neuvième année consécutive que la LCBO réussit à accroître le dividende qu'elle verse au gouvernement, et de notre huitième exercice record consécutif.

L'équipe de direction 2002-2003

1. Jackie Bonic
   VP, Aménagement des succursales et immeubles
2. Alex Browning
   VP principal, Finances et administration
3. Tamara Burns
   VP, Commercialisation
4. Nancy Cardinal
   VP, Communications de mise en marché
5. Bob Downey
   VP principal, Ventes et mise en marché
6. Roy Ecker
   VP principal des opérations
7. Mary Fitzpatrick
   VP principale, Contentieux et secrétaire du conseil d'administration
8. Murray Kane
   VP principal, Ressources humaines

Suite à la page 11

POINTS SAILLANTS

(en milliers de dollars)

	2001-2002	2002-2003
Dividende au gouvernement	905 000	975 000
Pourcentage d'augmentation	6,5	7,7
Ventes nettes et autres recettes	2 939 563	3 119 240
Pourcentage d'augmentation	7,5	6,1
Dépenses d'exploitation	489 633	525 959
Pourcentage d'augmentation	4,6	7,4
Recettes nettes	920 913	939 542
Pourcentage d'augmentation	5,1	2,0

Le tableau ci-dessous fait l'historique des versements de dividende de la LCBO au gouvernement de l'Ontario au cours des 10 dernières années.

DIVIDENDE	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03
(en millions de dollars)	585 $	630 $	680 $	730 $	745 $	780 $	800 $	850 $	905 $	975 $

Les dividendes n'ont pas cessé d'augmenter au cours des 10 dernières années. Depuis 1993-1994, les dividendes versés ont augmenté de 66,7 pour 100, soit 390 millions de dollars.

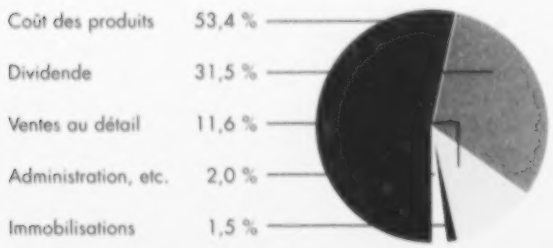
Versement de un milliard de dollars pour la cinquième année consécutive

Les dividendes de la LCBO n'incluent pas les recettes de la taxe de vente provinciale, qui se sont élevées à 289 millions de dollars en 2002-2003. Lorsqu'on ajoute ces recettes au dividende versé à l'État, on constate que la LCBO a franchi le cap du milliard de dollars pour une cinquième année consécutive et remis à son propriétaire, à savoir le gouvernement de l'Ontario, 1,264 milliard de dollars en tout. Il s'agit d'une hausse de 7,1 pour 100 par rapport à l'an dernier. En 2002-2003 la LCBO a également versé 97,5 millions de dollars au gouvernement fédéral en taxe sur les produits et services et 2,8 millions de dollars en impôts fonciers aux administrations municipales.

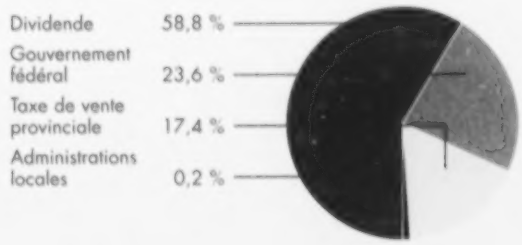
Maintien du dynamisme des ventes de la LCBO

Malgré le fléchissement de l'économie américaine, le rendement économique élevé de l'Ontario a favorisé une augmentation des ventes nettes de la LCBO de 6,1 pour 100 par rapport à l'exercice 2001-2002. Les ventes nettes de la LCBO ont augmenté de 177 millions de dollars sur le dernier exercice et atteint 3,1 milliards de dollars. Elles ont ainsi dépassé l'objectif de croissance de 5,1 pour 100 fixé à la fin du dernier exercice.

RÉPARTITION DE CHAQUE DOLLAR DE VENTE NETTE



VERSEMENTS DE LA LCBO AU GOUVERNEMENT



Ces cinq dernières années, le volume des ventes de la LCBO a augmenté de 35,6 pour 100, tandis que la valeur des ventes s'est accrue de 33,2 pour 100. La LCBO a devancé toutes les autres régies des alcools du pays sur le plan du volume. Par contre, le Québec a dépassé l'Ontario pour ce qui est de la valeur des ventes. Le volume des ventes de la Société des alcools du Québec a augmenté de 31,4 pour 100 et la valeur des ventes a connu une hausse de 47,8 pour 100.

À l'échelle du pays, la totalité des ventes du secteur de la vente au détail a augmenté de 6,0 pour 100 entre 2001-2002 et 2002-2003. Selon Statistique Canada, la croissance des ventes en Ontario a été inférieure à la moyenne nationale (augmentation des ventes au détail de 5,5 pour 100). La LCBO, quant à elle, a connu une augmentation de ses ventes de 6,1 pour 100, un taux de croissance comparable à celui des ventes au détail à l'échelle nationale mais supérieur au taux moyen des ventes du secteur de la vente au détail de l'Ontario.

Croissance supérieure aux prévisions dans trois des quatre régions

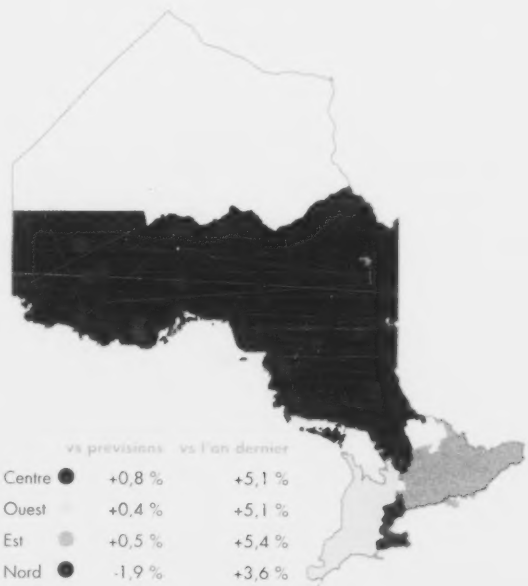
Pendant l'exercice 2002-2003, les ventes nettes ont enregistré un taux de croissance supérieur aux prévisions dans trois des quatre régions administratives de la LCBO. Seule la région du Nord a fait exception. Les chiffres accompagnant la carte ci-dessous reflètent la performance de chaque région par rapport aux prévisions et aux résultats de l'an dernier.

Dynamisme constant des ventes au détail

Les ventes au détail de la LCBO, que nous définissons comme les ventes aux particuliers, ont augmenté de 5,0 pour 100 par rapport à l'an dernier et représentaient 78,5 pour 100 du total des ventes nettes de la LCBO, soit 2,43 milliards de dollars. En 2001-2002, les ventes avaient augmenté de 7,7 pour 100 par rapport à l'année précédente et s'étaient élevées à 2,32 milliards de dollars (79,3 pour 100 du total des ventes nettes).

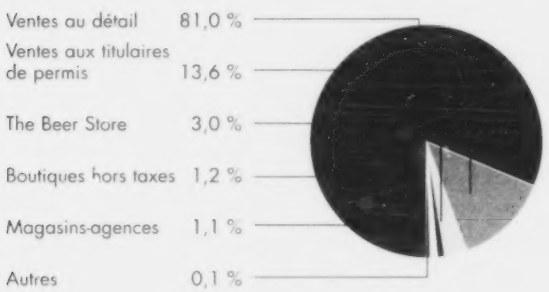
Les ventes aux magasins The Beer Store ont augmenté de 22,0 pour 100 en raison de la croissance constante des ventes de bières importées. Elles représentent maintenant 6,4 pour 100 du total des ventes nettes de la LCBO, contrairement à 5,5 pour 100 l'an dernier.

Les ventes aux titulaires de permis ont correspondu à 12,5 pour 100 de l'ensemble des ventes nettes en 2002-2003, comparativement à 12,8 pour 100 l'an dernier. Les ventes aux boutiques hors taxes ont représenté 1,2 pour 100 des ventes, tout comme l'année passée. Les ventes aux magasins-agences sont passées de 1,0 pour 100 du total des ventes à 1,4 pour 100, en raison de l'ouverture de 50 magasins-agences de plus. *(Pour un complément d'information sur le programme des magasins-agences, voir en page 36).*

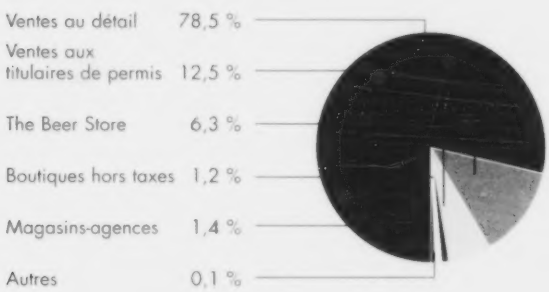


	vs prévisions	vs l'an dernier
Centre	+0,8 %	+5,1 %
Ouest	+0,4 %	+5,1 %
Est	+0,5 %	+5,4 %
Nord	-1,9 %	+3,6 %

RÉPARTITION DES VENTES DE LA LCBO EN 1998-1999



RÉPARTITION DES VENTES DE LA LCBO EN 2002-2003



Le fléchissement de l'industrie touristique, par suite notamment du ralentissement économique et de l'incertitude politique aux États-Unis, a eu des incidences négatives sur les ventes aux titulaires de permis et les ventes aux boutiques hors taxes. Les ventes aux titulaires de permis ont été inférieures aux prévisions (-6,1 pour 100), tandis que les ventes aux boutiques hors taxes ont baissé de 0,6 pour 100 par rapport aux prévisions. Néanmoins, les ventes aux titulaires de permis et aux boutiques hors taxes ont été en hausse par rapport aux ventes de l'année précédente (en effet, les attentats terroristes du 11 septembre 2001 ont conduit à un déclin des ventes). Comparativement aux ventes réelles enregistrées en 2001-2002, les ventes aux titulaires de permis ont progressé de 3,5 pour 100 et celles aux boutiques hors taxes ont augmenté de 6,7 pour 100.

Depuis 1999, les établissements vinicoles de l'Ontario peuvent livrer directement leurs produits VQA aux titulaires de permis. En 2002-2003, les livraisons directes de produits VQA des établissements vinicoles de l'Ontario ont augmenté de 30,9 pour 100; par contre, les ventes de vins canadiens de la LCBO aux titulaires de permis ont chuté de 10,7 pour 100. En 2002-2003, les livraisons directes de produits VQA ont représenté 13,9 pour 100 du volume total des vins livrés aux titulaires de permis, comparativement à 12,0 pour 100 en 2001-2002.

Les ventes de gros de la LCBO ont représenté 21,5 pour 100 de l'ensemble des ventes nettes de la LCBO, un accroissement par rapport au taux de 19,0 pour 100 enregistré il y a cinq ans.

9 Hugh Kelly
VP principal, Technologie de l'information

10 Bill Kennedy
Directeur général, Communications de l'entreprise

11 Gerry Ker
Directeur général, Politique de l'entreprise

12 Ian Martin
VP principal, Logistique

13 Barry O'Brien
Directeur, Affaires de l'entreprise

14 George Soleas
VP, Assurance de la qualité

15 Shelley Sutton
Directrice, Planification stratégique

16 Tom Wilson
VP, VINTAGES

Position de la LCBO sur le marché de détail

La LCBO fait face à la concurrence d'autres détaillants de boissons alcooliques, dont les magasins The Beer Store, les magasins-agences, les boutiques sur place dans les établissements vinicoles, les brasseries et les distilleries, et les boutiques hors taxes. Au 31 mars 2003, il existait 1 628 points de vente d'alcool en Ontario.

En 2002-2003, la LCBO a ouvert 50 nouveaux magasins-agences dans de petites collectivités des quatre coins de l'Ontario. Le programme des magasins-agences a permis d'améliorer considérablement la vente de produits alcooliques dans les régions rurales et les petites localités tout en assurant le respect des normes de la LCBO en matière de responsabilité sociale. Il favorise les ventes au détail dans ces collectivités, est source d'emploi pour les habitants et élargit la clientèle des commerces locaux en attirant des visiteurs, tout en haussant les recettes de la LCBO. D'autres magasins-agences verront le jour l'année prochaine. *(Pour un complément d'information sur le programme des magasins-agences et son élargissement prévu, voir en page 36).*

Au 31 mars 2003, le marché des boissons alcooliques était comme suit (les pourcentages ont été arrondis) :

- 597 succursales de la LCBO (36,7 pour 100 de tous les points de vente);
- 436 magasins The Beer Store (26,8 pour 100 de tous les points de vente);
- 384 boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario (23,6 pour 100 de tous les points de vente);
- 155 magasins-agences (9,5 pour 100 de tous les points de vente);
- 39 boutiques dans les brasseries (2,4 pour 100 de tous les points de vente);
- 11 points de vente aux postes frontaliers terrestres (0,7 pour 100 de tous les points de vente);
- 3 boutiques dans les distilleries (0,2 pour 100 de tous les points de vente);
- 3 boutiques hors taxes dans les aéroports (0,2 pour 100 de tous les points de vente).

* Les 597 succursales de la LCBO et les 155 magasins-agences détiennent environ 46 pour 100 du marché.

Évolution de la part du marché[1]

Les ventes brutes de l'ensemble du marché des boissons alcooliques en Ontario ont atteint près de 8,0 milliards de dollars en 2002-2003. La valeur de la part de marché de la LCBO est passée de 44,6 pour 100 en 2001-2002 à 45,5 pour 100 en 2002-2003. Les ventes au détail des boutiques des établissements vinicoles ont connu une hausse de 6,1 pour 100 et la part de marché de ces établissements a augmenté de 2,2 pour 100 en 2001-2002, à 2,3 pour 100 en 2002-2003. La part de marché de la chaîne The Beer Store s'est elle aussi accrue, de 32,3 pour 100 à 32,4 pour 100.

Autres ventes légales[1]

Les autres ventes légales, comme les ventes transfrontalières et les ventes résultant de la fabrication de bières artisanales, ont chuté de 5,9 pour 100 par rapport aux ventes enregistrées en 2001-2002 et la part de marché de ces deux circuits de vente est passée de 14,9 pour 100 en 2001-2002 à 13,7 pour 100. Ce phénomène est principalement attribuable à la diminution du nombre de centres de brassage libre-service. Malgré le dynamisme des ventes ces dernières années, la part de marché de ce circuit de ventes a été ramenée de 11,0 pour 100 en 2001-2002, à 9,9 pour 100 en 2002-2003. Le nombre d'établissements U-brew et U-vint titulaires de permis a baissé de 5,7 pour 100 en 2002-2003.

Concurrence déloyale[1]

On estime que la taille du marché illicite de l'alcool en Ontario est restée relativement stable ces dernières années. La part de marché de ce circuit des ventes a légèrement augmenté et est passée de 6,0 pour 100 en 2001-2002 à 6,1 pour 100 en 2002-2003. On estime que le total de ces ventes illicites a atteint 456 millions de dollars (432 millions l'an dernier).

[1] Des modifications ont été apportées aux données applicables à l'exercice 2001-2002 par suite de la disponibilité de nouvelles données.

État des recettes

Augmentation de 18,6 millions de dollars des résultats nets

Les résultats nets de la LCBO se sont chiffrés à 940 millions de dollars en 2002-2003, soit près de 19 millions de dollars de plus que pendant l'exercice précédent (+2,0 pour 100).

Le rapport recettes nettes/ventes nettes s'est établi à 30,3 pour 100, soit un tout petit peu moins que l'objectif prévu (31,1 pour 100). Il a aussi été inférieur au rapport de l'exercice précédent, qui s'était élevé à 31,5 pour 100.

Le rapport dépenses/ventes nettes a lui aussi été inférieur aux prévisions. En effet, il s'est situé à 16,7 pour 100, alors que les prévisions avaient été fixées à 16,5 pour 100. On trouvera des précisions supplémentaires dans la section sur les rapports de productivité.

L'augmentation des ventes nettes (+6,1 pour 100) a été excellente, compte tenu du ralentissement économique survenu pendant l'exercice. Le chiffre des ventes nettes a été supérieur à l'objectif fixé (5,1 pour 100) à la fin de l'exercice précédent.

Augmentation de 3,8 pour 100 de la marge bénéficiaire brute

La marge bénéficiaire brute s'est chiffrée à 1,44 milliard de dollars en 2002-2003, une hausse solide de 52,7 millions de dollars. Même si son augmentation a été de 0,4 pour 100 inférieure à l'objectif prévu, la marge bénéficiaire brute a connu un accroissement de 3,8 pour 100.

La marge bénéficiaire brute, exprimée sous forme de pourcentage des ventes nettes en 2002-2003, s'est établie à 46,6 pour 100, en baisse légère par rapport à l'exercice précédent (47,6 pour 100) et à l'objectif fixé (47,2 pour 100). La préférence continue des consommateurs pour la bière, les coolers et le vin au détriment des spiritueux explique cette diminution.

Chaque dollar de vente nette génère une marge bénéficiaire brute de 0,56 $ pour les spiritueux. Cette marge se chiffre à 0,49 $ pour le vin et à 0,28 $ pour la bière. Les ventes de bières et de vins correspondent maintenant à 53 pour 100 de l'ensemble de nos ventes nettes, comparativement à 52 pour 100 l'an dernier et à 48 pour 100 il y a cinq ans. La forte hausse des ventes de bières et de vins révèle qu'un pourcentage encore plus élevé de notre chiffre d'affaires provient de la vente de produits dont la marge bénéficiaire est inférieure.

La croissance du marché de gros (+10,3 pour 100) explique elle aussi, en partie, la diminution de notre marge bénéficiaire brute en raison des remises consenties aux titulaires de permis.

Surveillance de l'évolution des rapports de productivité

Afin de suivre l'évolution de ses dépenses et de relever les améliorations nécessaires, la LCBO se fixe des objectifs pour de nombreux rapports de productivité chaque année. Par exemple, le rapport dépenses des succursales/ventes indique le pourcentage de ventes nettes nécessaire pour couvrir les dépenses du secteur de la vente au détail, notamment les salaires et les loyers. Une diminution de ce rapport signifie que le personnel est plus productif.

Productivité en matière de vente au détail

La LCBO a eu du mal à atteindre ses objectifs de productivité, qui étaient particulièrement élevés. Même si son rendement a été meilleur que l'an dernier, la LCBO n'a pu atteindre les objectifs de productivité en matière de vente au détail qu'elle s'était fixés à la fin de l'exercice 2001-2002.

L'engagement de la LCBO à améliorer son réseau de succursales et le service à la clientèle a donné lieu à une augmentation importante des ventes par rapport à l'an dernier. Malheureusement, nos dépenses ont été supérieures à nos objectifs. En conséquence, même si nos niveaux de productivité ont été légèrement supérieurs à ceux de l'an dernier, ils sont restés inférieurs aux prévisions.

Salaires en succursales par rapport aux ventes : Les salaires en succursales ont été légèrement supérieurs aux prévisions budgétaires (+0,3 pour 100). Par conséquent, nous n'avons pu atteindre notre objectif fixé à 7,0 pour 100. Le rapport en fin d'exercice s'est établi à 7,3 pour 100.

Dépenses des succursales en pourcentage des ventes : L'augmentation des dépenses de main-d'œuvre facultatives a donné lieu à un léger accroissement des dépenses des succursales. En conséquence, le rapport s'est chiffré à 10,4 pour 100 (l'objectif avait été fixé à 10,1 pour 100).

Salaires en succursales par unité de vente : Par suite de l'augmentation des salaires, le rapport s'est situé à 0,78 $, soit 0,03 $ de plus que prévu.

Dépenses des succursales par unité de vente : Le rapport s'est chiffré à 1,11 $ et a été supérieur aux prévisions (1,08 $).

Nombre d'unités vendues par heure : Le rapport s'est établi à 31,3 et a été inférieur à l'objectif fixé (34,0). Même s'il a été en-deçà des prévisions, il a été supérieur au rapport atteint l'an dernier.

Ventes par consommateur : À 28,51 $, ce rapport a été supérieur au résultat obtenu l'an dernier (28,10 $), mais inférieur à l'objectif (28,78 $).

Ventes par pied carré : Ce rapport, à 1 755 $, est en hausse par rapport à l'an dernier (1 752 $), mais inférieur à l'objectif (1 791 $).

VENTES AU DÉTAIL – POINTS SAILLANTS DES DONNÉES FINANCIÈRES ET D'EXPLOITATION

	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03
Salaires (succursales) par ventes	7,8 %	7,6 %	7,9 %	7,4 %	7,3 %
Dépenses (succursales) en pourcentage des ventes	10,6 %	10,5 %	11,0 %	10,4 %	10,4 %
Salaires (succursales) par unité de vente	0,85 $	0,84 $	0,87 $	0,80 $	0,78 $
Dépenses (succursales) par unité de vente	1,16 $	1,17 $	1,22 $	1,13 $	1,11 $
Unités vendues par heure	25,8	25,7	25,5	28,6	31,3
Ventes par consommateur	26,19 $	27,19 $	27,86 $	28,10 $	28,51 $
Ventes par pied carré	1 546 $	1 674 $	1 693 $	1 752 $	1 755 $

Remarque : « Unités vendues par heure » renvoie au nombre moyen d'unités vendues dans les succursales de la LCBO par heure d'activité.

Productivité de la logistique

Du point de vue de la logistique, la LCBO n'a atteint que trois de ses sept objectifs de productivité. Cette situation découle de l'augmentation supérieure aux prévisions des dépenses (rémunération, loyers, services publics, casse et fret de départ).

Salaires en entrepôt par caisse : Cette année le rapport s'est élevé à 0,83 $, dépassant l'objectif fixé à 0,84 $.

Dépenses d'entrepôt par caisse : Ce rapport n'a pas atteint l'objectif fixé (1,08 $) et s'est établi à 1,10 $ par caisse.

Caisses (logistique) manipulées par heure : Nous avons dépassé l'objectif de 61 caisses et atteint 66 caisses à l'heure.

Dépenses de logistique par caisse manipulée : Ces dépenses ont été supérieures de 0,05 $ par caisse par rapport à l'an dernier. À 0,64 $ par caisse manipulée, elles ont été légèrement inférieures à l'objectif, fixé à 0,62 $.

Dépenses de fret par caisse : Ces dépenses ont considérablement augmenté par rapport à la moyenne établie l'an dernier (1,11 $) et à l'objectif fixé (1,20 $). Elles se sont élevées à 1,26 $ par caisse.

Rapport de marchandises à destination (en pourcentage des ventes) : Comme le prix de l'essence est resté élevé cette année, le rapport s'est établi à 2,2 pour 100 (objectif fixé : 1,9 pour 100, et objectif atteint l'an dernier : 1,9 pour 100).

Rapport de marchandises en provenance (en pourcentage des ventes) : Ce rapport a été égal à l'objectif prévu (0,7 pour 100).

LOGISTIQUE – POINTS SAILLANTS DES DONNÉES FINANCIÈRES ET D'EXPLOITATION

	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03
Dépenses salariales (entrepôt) par caisse	0,75 $	0,75 $	0,76 $	0,77 $	0,83 $
Dépenses d'entrepôt par caisse	0,95 $	0,98 $	0,95 $	1,00 $	1,10 $
Caisses manipulées par heure	62	62	64	64	66
Dépenses de logistique par caisse manipulée	0,58 $	0,59 $	0,57 $	0,59 $	0,64 $
Dépenses de fret par caisse	1,07 $	1,13 $	1,16 $	1,11 $	1,26 $
Fret (march. à dest.) en % des ventes	1,9 %	2,0 %	2,0 %	1,9 %	2,2 %
Fret (march. en prov.) en % des ventes	0,5 %	0,6 %	0,6 %	0,6 %	0,7 %

Remarque : Dans le cas de certains des rapports de logistique, les chiffres des années antérieures ont été ajustés en raison du reclassement de l'un de nos entrepôts. En ce qui concerne le rapport des caisses manipulées par heure, les chiffres des années antérieures ont été ajustés de telle sorte que la totalité des heures travaillées dans les entrepôts soient reflétées.

Conformité du rapport des dépenses d'exploitation à l'objectif

Le rapport des dépenses administratives est resté inchangé depuis 2001-2002, à 1,3 pour 100. Il est égal à l'objectif fixé pour l'exercice.

Les dépenses d'exploitation en tant que pourcentage des ventes nettes sont restées relativement stables (16,6 pour 100 en 2001-2002 et 16,7 pour 100 en 2002-2003), mais elles n'ont pas atteint l'objectif prévu, fixé à 16,5 pour 100 [2].

Bilan

Hausse du passif

Le passif, qui se compose des comptes fournisseurs et des engagements au titre du régime de retraite, est passé de 248,1 millions de dollars en 2001-2002, à 299,5 millions de dollars en 2002-2003.

Stocks en fin d'exercice

La valeur des stocks en fin d'exercice est passée de 226,3 millions de dollars en 2001-2002, à 247,5 millions de dollars en 2002-2003. Cette situation est attribuable en grande partie aux incidences d'un niveau beaucoup plus élevé que prévu de stocks en transit en provenance de fournisseurs, ce qui n'est reconnu qu'en fin d'exercice. Le taux de roulement total de l'inventaire est passé de 6,0 pour 100 en 2001-2002, à 7,5 pour 100 en 2002-2003, mais il a été inférieur à l'objectif prévu fixé à 8,8 pour 100. Un meilleur contrôle des stocks est responsable de cette amélioration. L'augmentation du taux de roulement des stocks accroît les rentrées de fonds, ce qui permet à la LCBO d'améliorer un plus grand nombre de succursales et d'accroître le dividende qui sera versé [3].

2 Ce rapport est conforme aux communications du service de gestion interne. En conséquence, il ne correspond pas au rapport précisé dans le tableau financier à la page 44 de la section sur l'aperçu de la situation financière.

3 Les données relatives au taux de roulement des stocks ont été révisées par suite d'un changement dans le mode de communication de l'information.

Évolution de notre situation financière

Diminution de l'encaisse

L'encaisse de la LCBO est passée de 80,1 millions de dollars en 2001-2002 à 46,4 millions de dollars à la fin de 2002-2003.

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS (en milliers de dollars, nombres arrondis)

	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03
Ventes au détail	17 730	23 112	39 984	31 458	46 570
Technologie de l'information	17 834	24 895	7 375	14 259	12 758
Logistique	1 658	1 760	2 066	3 493	11 848
Programmes de marketing	2 558	2 434	1 231	1 730	1 565
Autres divisions administratives	1 179	1 463	2 409	1 347	1 265
Améliorations des systèmes	s.o.	808	2 624	3 448	1 056
Total – Dépenses en immobilisations	40 959	54 472	55 689	55 735	75 062

Dans le cadre de son plan stratégique quinquennal en vue de devenir *le centre d'inspiration de vos réceptions*, la LCBO a affecté la majorité de ses dépenses en immobilisations à l'amélioration d'un nombre accru de succursales conformément aux normes actuelles de l'entreprise. L'augmentation des capitaux d'investissement ces cinq dernières années a été nécessaire du fait que nombre des succursales de la LCBO n'étaient pas conformes à ces normes. Les recherches menées révèlent que le réaménagement des succursales – mieux situées et plus intéressantes – accroit à la fois le chiffre d'affaires et la satisfaction des clients.

La hausse considérable des investissements dans le domaine de la logistique en 2002-2003 s'explique par le transfert de l'entrepôt du centre de services de la région du Grand Toronto de Toronto à Mississauga et l'automatisation de l'entrepôt de London. Les investissements dans le secteur de la technologie de l'information continuent d'être élevés en raison de la mise en œuvre du projet d'environnement commercial intégré (qui comprend un nouveau système de points de vente et un système de vérification des ventes), de l'instauration d'un nouveau système de ressources humaines/de paie, et de l'amélioration des applications de notre système Oracle. Les investissements dans l'infrastructure de la technologie de l'information illustrent aussi notre engagement en matière d'amélioration de l'efficience du traitement des opérations.

Regard sur l'avenir

En 2003-2004, la définition et la gestion des grands problèmes dans les secteurs de la vente au détail et de la logistique devraient donner lieu à un accroissement prévu de 6,9 pour 100 des ventes nettes (214 millions de dollars), qui devraient totaliser 3,3 milliards de dollars.

À l'aube de la première année (2003-2004) de notre nouveau plan quinquennal, nous cherchons encore à déterminer les secteurs améliorables en axant nos efforts sur le service à la clientèle. La LCBO dispensera une formation aux employés de première ligne. Elle mettra en œuvre de nouvelles initiatives novatrices de marketing qui illustrent l'esprit de notre nouvelle vision : *Découvrez le monde* (un complément d'information figure en page 19). Nous allons continuer d'améliorer les succursales, de repérer des emplacements pratiques pour les clients et d'élargir la gamme de nos produits. Nous allons aussi continuer de réduire la manipulation inutile de produits grâce à des améliorations des activités de porte-à-plancher et à une meilleure gestion de la chaine d'approvisionnement, afin que les employés consacrent davantage de temps au service à la clientèle. Enfin, nous améliorerons les systèmes des entrepôts de Toronto, London et Durham, et nous agrandirons l'entrepôt de London pour qu'il puisse approvisionner un nombre accru de succursales dans l'Ouest.

Les dépenses des divisions devraient croître de 3,8 pour 100 en raison d'un certain nombre de facteurs : augmentation des loyers, des impôts fonciers et de la taxe d'affaires; coûts de la main-d'oeuvre et de la formation dispensée au personnel pour améliorer le service à la clientèle; accroissement des dépenses salariales et des avantages sociaux pour permettre à la LCBO de rester concurrentielle et d'attirer et de garder le personnel dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques et commerciaux; et hausse des dépenses de publicité et de marchandisage pour promouvoir notre nouvelle vision.

Le volume des ventes devrait augmenter de 6,3 pour 100 l'an prochain. Quant au pourcentage de la marge bénéficiaire brute, il devrait continuer de baisser en raison de la conjugaison de deux facteurs : l'augmentation des ventes des produits à marge réduite et l'imposition d'une marge sur coût fixe établie à 45,7 pour 100. La diminution de la marge bénéficiaire brute aura des incidences négatives sur les recettes nettes, qui s'établiront à 30,0 pour 100, mais les recettes nettes devraient augmenter de 5,7 pour 100 et passer de 940 millions de dollars à 993 millions de dollars [4].

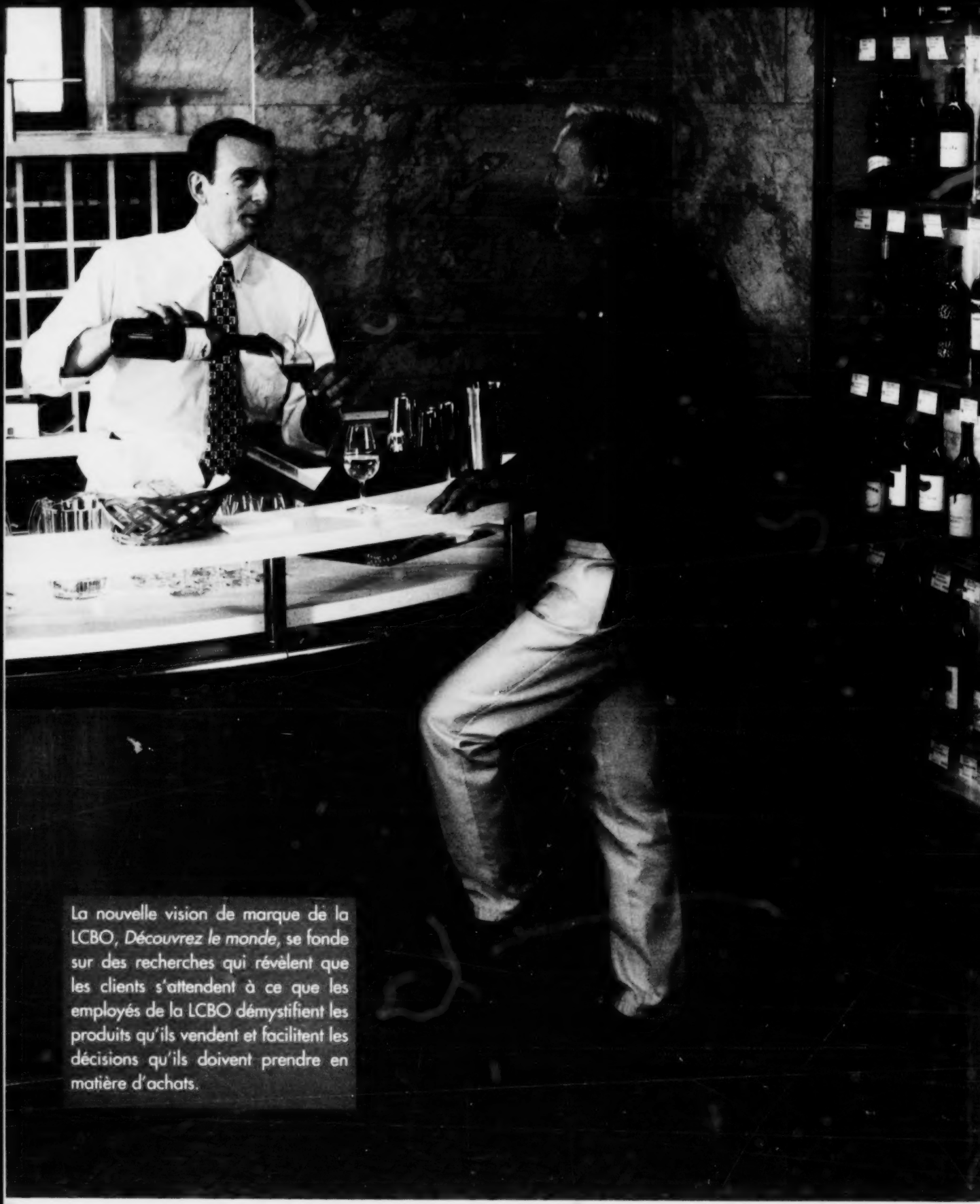
Les coûts des produits en tant que pourcentage des ventes nettes devraient augmenter et passer de 53,4 pour 100 en 2002-2003 à 54,3 pour 100 en 2003-2004.

Le rapport dépenses/ventes nettes, fixé à l'origine à 16,5 pour 100, a légèrement dépassé cet objectif et atteint 16,7 pour 100 en 2002-2003. Il devrait s'établir à 16,2 pour 100 en 2003-2004 par suite de l'adoption de mesures vigoureuses de compression des coûts et d'amélioration de l'efficience.

La LCBO devrait réduire ses dépenses d'immobilisations en 2003-2004. Celles-ci devraient passer de 75,1 millions de dollars à 52,7 millions de dollars, une diminution de 22,4 millions de dollars. La plupart des réductions seront opérées dans les secteurs de la vente au détail et de la technologie de l'information. Cependant, nous allons continuer d'ouvrir, d'agrandir et de réimplanter des succursales dans les zones caractérisées par un accroissement démographique. Dans les autres marchés, la LCBO se livrera à des améliorations d'ordre esthétique. Au cours des cinq prochaines années, nous envisageons d'améliorer quelque 200 succursales en tout. Nous répartirons nos investissements dans des marchés de tailles diverses et dans des zones tant rurales qu'urbaines *(pour un complément d'information, voir en page 34)*. En 2003-2004, nous investissons aussi dans l'agrandissement de l'entrepôt de London, dont la superficie de même que la capacité d'entreposage et de débit devraient doubler.

Le dividende que nous versons au gouvernement de l'Ontario devrait augmenter pour une dixième année consécutive et atteindre plus de un milliard de dollars, un accroissement d'au moins 25 millions de dollars ou 2,6 pour 100. Étant donné que la LCBO a versé un dividende de 975 millions de dollars en 2002-2003, nous avons réussi à transférer 300 millions de dollars de plus que prévu au cours de notre plan quinquennal, qui s'échelonnait de 1998-1999 à 2002-2003.

4 Le système de prélèvement des droits sur les bières ontariennes a été modifié pour l'exercice 2003-2004. Les droits imposés sur la bière ontarienne, prélevés à l'origine par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, sont maintenant prélevés par la LCBO. En conséquence, nos recettes nettes augmenteront alors que le coût des bières ontariennes vendues diminuera. Les prévisions de la LCBO ne tiennent pas compte des 38 millions de dollars que la LCBO prévoit encaisser à la suite de cette modification.



La nouvelle vision de marque de la LCBO, *Découvrez le monde*, se fonde sur des recherches qui révèlent que les clients s'attendent à ce que les employés de la LCBO démystifient les produits qu'ils vendent et facilitent les décisions qu'ils doivent prendre en matière d'achats.

Découvrez le monde

Notre nouveau plan quinquennal, en vigueur depuis le 1er avril 2003, lance une nouvelle vision de marque pour la LCBO.

Quel que soit l'étalon utilisé, le plan quinquennal de la LCBO, qui a orienté les activités de l'organisation de 1998 à 2003, a remporté un franc succès.

- Chaque année, nos recettes et les dividendes versés au gouvernement ont atteint des niveaux records.
- Nous avons versé 4,3 milliards de dollars au gouvernement, soit 300 millions de dollars de plus que prévu, au titre du financement de programmes sociaux, de services et de projets d'immobilisations.
- Nous avons continué d'améliorer le service à la clientèle, de revoir l'aménagement des succursales, de perfectionner nos programmes de commercialisation, d'accroître la formation dispensée au personnel, de repenser les processus applicables à la chaîne d'approvisionnement, et de hausser les niveaux de productivité et d'efficience opérationnelle.
- Nous avons toujours dépassé les niveaux de rendement du secteur de la vente au détail de l'Ontario et des autres marchés de produits alcooliques.
- Nous avons rehaussé notre réputation de leader en matière de responsabilité sociale.

La LCBO a également adopté et intégré une nouvelle vision de marque. Les succursales de la LCBO ne seraient plus simplement un lieu de vente de produits alcooliques. Elles deviendraient *le centre d'inspiration de vos réceptions.* Les clients pourraient y trouver des produits et des conseils pour mieux recevoir leurs parents et amis tout en restant des hôtes responsables.

Entre 1998 et 2003, cette vision s'est implantée dans plusieurs succursales de la LCBO. Elle a sous-tendu plusieurs campagnes thématiques et concrétisé de nombreux concepts articulés dans notre revue *À BON VERRE, BONNE TABLE*. Elle a aussi permis de centrer les efforts de l'ensemble du personnel et de positionner l'alcool comme un élément important d'un mode de vie équilibré et axé sur la joie de vivre.

Nous avons réussi à accroître l'intérêt des clients envers nos produits et nos services. Les consommateurs sont devenus plus exigeants et ils s'attendent maintenant à ce que la LCBO tienne toutes ses promesses malgré, parfois, la pénurie de capitaux et le manque d'espace. Voilà pourquoi, lors de l'élaboration de notre nouveau plan quinquennal, nous avons tout d'abord mené des recherches poussées auprès de nos clients. Nous leur avons demandé quels programmes, produits et services les attiraient le plus et quelles mesures pourraient rendre leur visite dans les succursales de la LCBO plus informative et plus agréable.

Nous avons appris que les clients veulent que les employés démystifient les produits que la LCBO vend et facilitent les décisions qu'ils doivent prendre en matière d'achats. Nos clients veulent que le personnel de la LCBO les aide à découvrir le monde merveilleux des produits alcooliques.

Conformément à ces résultats, nous avons adopté une nouvelle vision de marque : *Découvrez le monde.*

Cette vision peut s'appliquer à toutes les succursales de notre réseau. En effet, chacune d'elles offre un vaste éventail de produits d'ici et d'ailleurs, et la plupart des employés possèdent déjà les connaissances et les compétences nécessaires pour guider les clients dans ce voyage de découverte.

La LCBO prendra diverses mesures pour seconder les employés de première ligne :

- elle leur dispensera une formation appropriée;
- elle organisera un nombre accru de dégustations et de séminaires, et élaborera du matériel de soutien pour aider les clients à mieux connaître ses produits;
- elle mettra en vedette des produits de l'Ontario et de plus de 60 pays;
- elle continuera à améliorer l'aménagement et l'emplacement des succursales;
- elle réduira la manutention inutile des produits de sorte que les employés aient davantage de temps à consacrer aux clients.

Nous croyons que ce plan – dont la mise en œuvre en succursale commencera cet automne – obtiendra le même taux de succès que notre dernier plan stratégique et qu'il répondra aux attentes plus élevées dans tous les secteurs du marché.

Même si le plan comporte un nombre accru de nouveautés, il n'est pas révolutionnaire, mais seulement évolutif. Il représente en fait une étape logique dans notre processus permanent d'adaptation et de transformation.

Le plan énonce les six objectifs suivants pour la période 2003-2008 :

1. Accroître la satisfaction de la clientèle.
2. Favoriser la consommation responsable de produits alcooliques.
3. Optimiser les profits pour la population ontarienne en générant en tout 5,14 milliards de dollars sous forme de dividendes au cours des cinq prochaines années.
4. Créer et améliorer les partenariats avec les fournisseurs.
5. Accroître les ventes des vins de l'Ontario.
6. Accroître le niveau de satisfaction des employés.

Étant donné que tous les employés de l'organisation doivent contribuer au succès du plan, la mise en œuvre du plan a commencé sur une grande échelle en février 2003.

« Les employés de première ligne devront concrétiser cette vision dans nos succursales et inciter les clients à participer à ce voyage de découverte, a déclaré Bob Peter, président et chef des opérations. Sans leur participation active et enthousiaste, notre plan n'aura qu'une valeur abstraite. »

Notre mission : être un détaillant **responsable** et **innovateur** qui axé ses activités sur le rendement et génère des profits, et qui **entraîne** sa clientèle dans la découverte du monde des boissons alcooliques grâce à un personnel enthousiaste, **compétent** et courtois.

Les « echo boomers », enfants des « baby boomers », dépensent plus en un an dans nos succursales que tout autre groupe démographique. On s'attend à ce qu'environ 750 000 d'entre eux atteignent l'âge légal pour consommer de l'alcool au cours de la période couverte par notre plan stratégique quinquennal (2003-2008).

Valeur : +1,4 %
Volume : +0,7 %

Vins

Valeur : +6,4 %
Volume : +3,6 %

VQA (Ontario)

Valeur : +14,2 %
Volume : +12,2 %

Valeur : +12,1 %
Volume : +8,7 %

Valeur : +19,2 %
Volume : +17,9 %

VINTAGES

Valeur : +6,4 %
Volume : +10,3 %

Le total pour chacune des catégories indiquées ici ne comprend pas les ventes de la division VINTAGES et du programme de commandes privées de la LCBO. Par conséquent, ces données peuvent être différentes de celles qui apparaissent dans la section « Aperçu financier » du rapport annuel.

Vins

Mission : Offrir à nos clients une gamme exceptionnelle de vins de qualité à des prix abordables; bien informer les clients pour qu'ils sachent servir nos produits en toute confiance; montrer aux clients à consommer nos produits dans le contexte d'un mode de vie sain; devenir l'un des premiers marchés internationaux à lancer des produits inédits et novateurs.

L'engouement pour les vins rouges et la curiosité pour les vins de qualité supérieure ont assuré une autre année solide à la catégorie des vins. La valeur des ventes a atteint 819 millions de dollars, un accroissement de 6,4 pour 100, soit 3 pour 100 de plus que les projections. En volume des ventes, l'augmentation s'est chiffrée à 3,6 pour 100 pour atteindre 83 millions de litres, soit 0,6 pour 100 de plus que ce qui avait été prévu.

La directrice Kate Mallett-Thomas attribue à trois facteurs le succès de cette catégorie :

- La fabuleuse croissance des ventes de vins rouges
- Une augmentation des ventes dans la catégorie des vins supérieurs
- Un fort volume de vente des produits des principaux pays producteurs, notamment l'Australie, l'Italie et le Canada (l'Ontario surtout), qui ensemble ont connu une augmentation de 11 pour 100 de la valeur des ventes.

Pour les vins rouges, la valeur des ventes s'est accrue de 11 pour 100, tandis que le volume des ventes a augmenté de 8 pour 100. En comparaison, les ventes de vins blancs se sont accrues de seulement 2,7 pour 100 en valeur et de 0,8 pour 100 en volume. En fait, l'exercice 2002-2003 marque la première année où la LCBO a vendu en volume plus de vin rouge que de vin blanc, soit 48 pour 100 de vin rouge contre 47 pour 100 de vin blanc.

Les vins de qualité supérieure ont continué à afficher une progression plus rapide que celle des vins plus abordables. Les ventes de vins se détaillant entre 10 $ et 15 $ ont augmenté de 16,2 pour 100 (en volume). Celles des vins se détaillant entre 15 $ et 20 $ ont augmenté de 6,1 pour 100, celles des vins se détaillant entre 20 $ et 25 $, de 9,7 pour 100 et celles des vins se détaillant entre 25 $ et 35 $, de 7,5 pour 100. Les ventes des vins marqués à moins de 10 $, qui représentent 85 pour 100 du volume de la catégorie des vins, se sont accrues d'un bon 1,9 pour cent, témoignant du fait que les clients trouvent des produits qui correspondent à tous les goûts et à tous les portefeuilles.

Parmi les pays ou régions d'origine, l'Australie est toujours en tête avec un accroissement des ventes de 32 pour 100, ce qui surpasse l'augmentation moyenne de 29 pour 100 qu'elle a connue au cours des cinq années précédentes. La part de marché de l'Australie est ainsi passée à 14 pour 100. Le succès des vins australiens a propulsé le pays au quatrième rang, devant les États-Unis, pour ce qui est de la part de marché. La production de vins rouges conviviaux et d'un excellent rapport qualité-prix, la bonne planification stratégique, la collaboration efficace qui existe au sein de l'industrie vinicole d'Australie et la fidélité des consommateurs pour les grands noms tels que Wolf Blass, Lindemans et Rosemount expliquent ce succès. Les vins blancs d'Australie ont aussi fait bonne figure pendant l'exercice 2002-2003. À titre d'exemple, les chardonnays, qui représentent près de 70 pour 100 de tous les vins blancs australiens, ont connu une croissance de 31,1 pour 100.

Dans la catégorie des vins, qui n'inclut pas les produits VINTAGES, c'est aux vins canadiens que revient la plus grande part de marché (25 pour 100). Au cours de l'exercice 2002-2003, la valeur des ventes de vins canadiens (de l'Ontario surtout) s'est accrue de 3,9 pour 100. *(Voir à la page 32 pour un supplément d'information sur les vins ontariens et les efforts que déploie la LCBO pour les promouvoir.)*

Le second producteur en importance, la France, a connu un déclin de 0,2 pour 100 de ses ventes, en raison surtout de la piètre performance des vins de table génériques. Sa part de marché s'élève à 19 pour 100.

Les vins d'Italie, qui continuent sur leur lancée des dernières années, ont connu une augmentation de 9,7 pour 100 des ventes et détiennent une part de marché de 17 pour 100. Les cépages comme le pinot grigio et le valpolicella, qui font toujours d'excellents accords avec les aliments, sont les moteurs de cette croissance.

Les États-Unis occupent le cinquième rang, derrière l'Australie. Leurs ventes ont chuté de 0,8 pour 100 et leur part de marché s'établit à 9,0 pour 100. Au cours des dernières années, le taux de change désavantageux entre les dollars canadien et américain a entraîné une augmentation du prix de nombre de vins de Californie, ce qui a eu pour effet de pousser les consommateurs vers les vins d'Australie et du Chili, qui présentent un rapport qualité-prix plus avantageux.

Parmi les principaux producteurs figurent également :

- Le Chili (croissance de 5 pour 100 et part de marché de 5 pour 100)
- L'Espagne (croissance de 6,7 pour 100 et part de marché de 4,5 pour 100)
- L'Allemagne (croissance de 0,7 pour 100 et part de marché de 2,4 pour 100)
- Le Portugal (baisse de 1,8 pour 100 et part de marché de 1,9 pour 100)
- Autres, y compris l'Afrique du Sud, la Nouvelle-Zélande, l'Argentine, la Grèce, la Hongrie et la Bulgarie : croissance combinée de 3 pour 100 et part de marché combinée de 6,8 pour 100.

Autres segments de la catégorie des vins

- Le volume des ventes des vins fortifiés importés a chuté de 3,9 pour 100 et la valeur des ventes a baissé de 0,4 pour 100.
- Les ventes de vins mousseux importés ont augmenté de 1,9 pour 100 sur le plan du volume et de 6,6 pour 100 sur le plan de la valeur.
- Les ventes de vins mousseux et fortifiés canadiens ont connu une baisse de 7,6 pour 100 (volume) et de 4,1 pour 100 (valeur).
- Les ventes de boissons au vin aromatisées (faites à partir de vin, d'eau gazéifiée et de saveurs de fruits) se sont accrues de 18,4 pour 100 pour atteindre près de 15 millions de dollars.

Regard vers l'avenir

On prévoit pour l'exercice 2003-2004 :

- de nouvelles stratégies et de nouveaux programmes de marketing basés sur des études et conçus pour inciter les consommateurs à explorer davantage les rayons des succursales et essayer de nouveaux produits;
- poursuivre les partenariats avec l'industrie ontarienne du vin pour faire la promotion des produits locaux en succursale;
- offrir des formations pour démystifier le vin et éliminer la notion de risque associée à l'achat de nouveaux produits;
- améliorer le choix de cadeaux et de produits spécialisés et propres à certaines communautés culturelles;
- mettre en application de nouvelles méthodes prévisionnelles et de réapprovisionnement;
- lancer des promotions et autres initiatives visant à accroître les ventes des principales régions productrices.

Autres segments de la catégorie des vins

- Le volume des ventes des vins fortifiés importés a chuté de 3,9 pour 100 et la valeur des ventes a baissé de 0,4 pour 100.
- Les ventes de vins mousseux importés ont augmenté de 1,9 pour 100 sur le plan du volume et de 6,6 pour 100 sur le plan de la valeur.
- Les ventes de vins mousseux et fortifiés canadiens ont connu une baisse de 7,6 pour 100 (volume) et de 4,1 pour 100 (valeur).
- Les ventes de boissons au vin aromatisées (faites à partir de vin, d'eau gazéifiée et de saveurs de fruits) se sont accrues de 18,4 pour 100 pour atteindre près de 15 millions de dollars.

Regard vers l'avenir

On prévoit pour l'exercice 2003-2004 :

- de nouvelles stratégies et de nouveaux programmes de marketing basés sur des études et conçus pour inciter les consommateurs à explorer davantage les rayons des succursales et essayer de nouveaux produits;
- poursuivre les partenariats avec l'industrie ontarienne du vin pour faire la promotion des produits locaux en succursale;
- offrir des formations pour démystifier le vin et éliminer la notion de risque associée à l'achat de nouveaux produits;
- améliorer le choix de cadeaux et de produits spécialisés et propres à certaines communautés culturelles;
- mettre en application de nouvelles méthodes prévisionnelles et de réapprovisionnement;
- lancer des promotions et autres initiatives visant à accroître les ventes des principales régions productrices.

Spiritueux

Mission : Mettre en valeur la polyvalence, la diversité et la vitalité des spiritueux, et en faire des produits de prédilection.

En juillet 2002, la LCBO a invité des représentants de toutes les grandes distilleries de l'Ontario à discuter de questions d'intérêt commun et à examiner de nouvelles possibilités de commercialisation et de vente des spiritueux.

Selon la directrice de la catégorie, M^me^ Shari Mogk-Edwards, la baisse des ventes de whisky canadien, qui représentent environ 10 pour 100 des recettes de la LCBO, venait en tête de liste des préoccupations soulevées. Les ventes de whisky canadien ont en effet fléchi de 1,2 pour 100 en 2002-2003, et ce segment de produits a perdu 2,8 pour 100 de sa part du marché au cours des cinq dernières années. Aucun autre segment de produits n'a perdu plus de 0,6 pour 100 de sa part du marché durant la même période.

On a également examiné les questions suivantes :

- comment rendre la présentation des spiritueux en succursale plus attrayante pour les consommateurs, notamment la deuxième génération du baby-boom et les femmes;
- comment améliorer les initiatives de marketing et de promotion;
- comment utiliser la recherche pour mieux comprendre les habitudes d'achat des consommateurs et les raisons de leurs choix;
- comment rendre les employés des succursales encore plus aptes à informer les consommateurs sur les spiritueux en leur donnant une formation d'appoint;
- comment optimiser la rotation des stocks pour faire en sorte que les succursales disposent toujours des produits recherchés par les consommateurs.

Depuis, neuf groupes de travail élaborent des initiatives et des plans d'action dont certains sont actuellement mis à l'essai dans les succursales de la LCBO. C'est dans ce cadre que l'on a développé une campagne de promotion des spiritueux d'une durée d'un mois, appelée *Pour le cocktail*. Elle avait pour but de renseigner davantage les consommateurs sur les fascinants cocktails frappés qu'ils peuvent préparer.

On élabore également un plan stratégique quinquennal qui aidera la LCBO et ses fournisseurs à optimiser leur potentiel de croissance, ainsi qu'une carte de pointage commune qui leur servira à évaluer leur rendement par rapport aux buts et objectifs énoncés dans le plan.

Une part décroissante du marché

Les consommateurs tendent de plus en plus à privilégier les bières et les coolers, et la part du marché des spiritueux diminue en conséquence. À titre d'exemple, les spiritueux représentaient 58,5 pour 100 des ventes nettes de la LCBO en 1992-1993; ce chiffre est tombé à 42 pour 100 en 2002-2003. Il y a lieu de s'inquiéter de cette tendance, car la marge bénéficiaire par unité de spiritueux vendue est considérablement plus élevée que pour les bières, les coolers et les vins.

Ces chiffres ne signifient pas que la catégorie des spiritueux connaît un déclin - les ventes de spiritueux s'étant accrues pendant sept années consécutives - mais plutôt que son taux de croissance durant l'exercice 2002-2003 (1,4 pour 100) est inférieur à celui des bières (12,1 pour 100), des vins (6,4 pour 100) et des coolers (19,2 pour 100).

Les sous-catégories qui ont connu le plus de succès au cours de l'exercice 2002-2003 comprennent la vodka, particulièrement les produits aromatisés, les whiskeys irlandais et américains, le brandy et le cognac, les liqueurs, la tequila et les emballages-cadeaux.

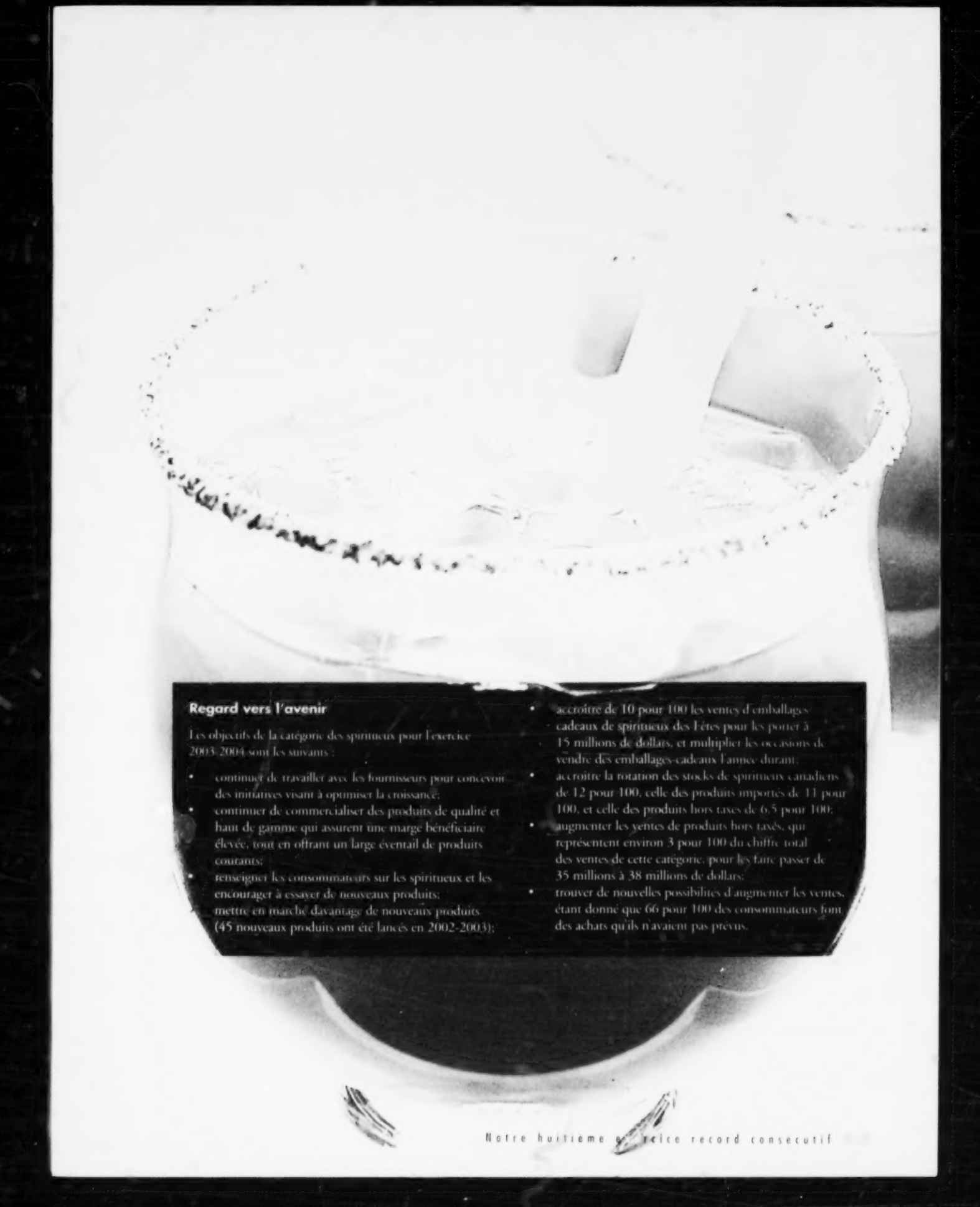
Les produits de qualité et haut de gamme compris dans les fourchettes supérieures de prix sont ceux qui affichent les taux de croissance les plus élevés, soit 6,3 pour 100 (35 $ à 49,95 $), 9,5 pour 100 (50 $ à 74,95 $), 8,5 pour 100 (75 $ à 99,95 $) et 8,8 pour 100 (100 $ et plus). Par comparaison, les produits courants dont le prix se situe entre 20 $ et 34,95 $ ont vu leur taux de croissance chuter de 4,5 pour 100.

Les spiritueux importés se sont mieux vendus que les produits canadiens. Les ventes de spiritueux importés se sont accrues de 2,4 pour 100 en volume et de 3,1 pour 100 en valeur (à l'exclusion des coolers), tandis que les ventes de spiritueux canadiens ont baissé de 1,0 pour 100 en volume et de 0,3 pour 100 en valeur (également à l'exclusion des coolers).

Regard vers l'avenir

Les objectifs de la catégorie des spiritueux pour l'exercice 2003-2004 sont les suivants :

- continuer de travailler avec les fournisseurs pour concevoir des initiatives visant à optimiser la croissance;
- continuer de commercialiser des produits de qualité et haut de gamme qui assurent une marge bénéficiaire élevée, tout en offrant un large éventail de produits courants;
- renseigner les consommateurs sur les spiritueux et les encourager à essayer de nouveaux produits;
- mettre en marché davantage de nouveaux produits (45 nouveaux produits ont été lancés en 2002-2003);
- accroître de 10 pour 100 les ventes d'emballages-cadeaux de spiritueux des Fêtes pour les porter à 15 millions de dollars, et multiplier les occasions de vendre des emballages-cadeaux l'année durant;
- accroître la rotation des stocks de spiritueux canadiens de 12 pour 100, celle des produits importés de 11 pour 100, et celle des produits hors taxes de 6,5 pour 100;
- augmenter les ventes de produits hors taxes, qui représentent environ 3 pour 100 du chiffre total des ventes de cette catégorie, pour les faire passer de 35 millions à 38 millions de dollars;
- trouver de nouvelles possibilités d'augmenter les ventes, étant donné que 66 pour 100 des consommateurs font des achats qu'ils n'avaient pas prévus.



Regard vers l'avenir

Les objectifs de la catégorie des spiritueux pour l'exercice 2003-2004 sont les suivants :

- continuer de travailler avec les fournisseurs pour concevoir des initiatives visant à optimiser la croissance;
- continuer de commercialiser des produits de qualité et haut de gamme qui assurent une marge bénéficiaire élevée, tout en offrant un large éventail de produits courants;
- renseigner les consommateurs sur les spiritueux et les encourager à essayer de nouveaux produits;
- mettre en marché davantage de nouveaux produits (45 nouveaux produits ont été lancés en 2002-2003);
- accroître de 10 pour 100 les ventes d'emballages cadeaux de spiritueux des Fêtes pour les porter à 15 millions de dollars, et multiplier les occasions de vendre des emballages-cadeaux l'année durant;
- accroître la rotation des stocks de spiritueux canadiens de 12 pour 100, celle des produits importés de 11 pour 100, et celle des produits hors taxes de 6,5 pour 100;
- augmenter les ventes de produits hors taxes, qui représentent environ 3 pour 100 du chiffre total des ventes de cette catégorie, pour les faire passer de 35 millions à 38 millions de dollars;
- trouver de nouvelles possibilités d'augmenter les ventes, étant donné que 66 pour 100 des consommateurs font des achats qu'ils n'avaient pas prévus.

Bières et marchés spéciaux

Mission : Être une unité commerciale axée sur les résultats et la rentabilité, répondant aux besoins variés de notre clientèle grâce à des aménagements facilitant les achats, à des promotions intéressantes, à un personnel compétent, à des bières haut de gamme de renommée mondiale et à des produits « Pour la fête ».

Au cours des cinq dernières années, les ventes du secteur des bières et des marchés spéciaux ont doublé et sont passées de 392 millions de dollars en 1997-1998 à 784 millions de dollars en 2002-2003. Le taux de croissance enregistré dans cette catégorie de produits cette année, soit 12,4 pour 100, est plus de deux fois supérieur à celui obtenu pour l'ensemble des opérations, soit 6,1 pour 100.

Selon la directrice de la catégorie, M^me^ Randi Landy, cette réussite est attribuable au fait que la LCBO offre constamment au marché ontarien de nouvelles bières haut de gamme fascinantes, tant canadiennes qu'étrangères, et qu'elle capitalise sur l'intérêt des consommateurs pour les coolers aux spiritueux. Les bières et les coolers à base de spiritueux ont représenté 93 pour 100 des ventes de la catégorie au cours de l'exercice 2002-2003, le reste des ventes provenant des coolers à base de vin ou de bière, des cocktails prêts à boire, des cidres, des sakés, des produits kasher et des accessoires.

D'autres facteurs ont contribué à l'augmentation des ventes au cours de l'exercice 2002-2003 :

- la clémence du temps au printemps et à l'été 2002;
- l'aménagement dans certaines succursales de zones « Pour la fête », où sont regroupés les bières, les coolers et d'autres produits qui plaisent aux gens actifs;
- l'augmentation de la surface de vente de produits réfrigérés et de l'espace réservé aux produits des zones « Pour la fête »;
- la production de matériel de formation, dont une vidéo primée, afin d'aider le personnel à mieux servir la clientèle;
- un plus grand choix de cadeaux, dont les ventes se sont accrues de 29 pour 100, pour atteindre 2,1 millions de dollars.

Voici les résultats des différents segments de cette catégorie de produits pour l'exercice 2002-2003.

Bières importées de pays autres que les États-Unis : Il s'agit du segment ayant connu les plus fortes ventes, soit 43,2 pour 100 des ventes de la catégorie, et le plus fort taux de croissance, soit 19 pour 100 par rapport à l'exercice précédent. Un peu plus de 150 bières provenant de 37 pays autres que les États-Unis étaient offertes l'an dernier. Les marques les plus vendues restent Corona et Heineken. Les bières de la Belgique, du Mexique et du Danemark sont celles qui ont connu la croissance la plus élevée au cours de l'exercice 2002-2003.

Bières de l'Ontario : Les ventes ont crû de 6,6 pour 100 au cours de l'exercice 2002-2003. Ces produits représentent 40,2 pour 100 des ventes de la catégorie des bières. Ce segment comprend les marques populaires des grands producteurs comme Labatt et Molson ainsi que les bières artisanales des nombreuses microbrasseries de l'Ontario.

Bières américaines : Les ventes ont connu une croissance de 4,3 pour 100, malgré le début de la production en Ontario de la populaire marque Busch, qui est donc maintenant considérée comme une bière canadienne.

Bières canadiennes d'autres provinces que l'Ontario : La croissance des ventes a été de 17,0 pour 100 au cours de l'exercice financier. Ce secteur est largement dominé par les marques Moosehead et Alexander Keith (India Pale Ale).

Dans l'ensemble, les bières qui se sont le mieux vendues, fussent-elles canadiennes ou importées, sont les lagers. Et les ales qui se vendent bien, comme les marques Keith et Sleeman, sont celles qui sont d'un type plus léger et qui se boivent facilement.

Coolers à base de spiritueux : Les ventes ont augmenté de 18,6 pour 100 par rapport à l'exercice précédent. Ce segment connaît une croissance enviable depuis 1997-1998. Les produits dominants sont les boissons à base de vodka et aux parfums d'agrumes, comme Mike's Hard Lemonade et, plus récemment, le Smirnoff Ice. Les fournisseurs continuent à innover, ayant lancé des produits plus légers et moins sucrés durant l'exercice 2002-2003, comme Pur Source de Labatt.

Coolers à base de vin et de bière : Les ventes de coolers à base de vin ont reculé de 19,8 pour 100 par rapport à l'exercice précédent, en raison du fait que les consommateurs préfèrent les coolers à base de spiritueux. Les ventes de coolers à base de bière ont quant à elles chuté de 63,3 pour 100.

Cocktails prêts à boire : Les ventes de cocktails prémélangés ont augmenté de 8,3 pour 100. Ces produits représentent maintenant 3,9 pour 100 des ventes de la catégorie.

Sakés : Les ventes de sakés ont enregistré une poussée de 17,2 pour 100, pour s'établir à 2,4 millions de dollars. Le phénomène est en partie attribuable à la popularité croissante des mets asiatiques.

Cidres : Les ventes de cidres ont poursuivi leur recul, ayant diminué de 6,1 pour 100 par rapport à l'exercice précédent.

Produits kasher : Les ventes de produits kasher ont chuté de 18,9 pour 100, principalement en raison du fait que la Pâque juive, une des périodes où les achats sont les plus nombreux, ne tombait pas pendant l'exercice financier de la LCBO.

Accessoires : Les ventes d'accessoires ont régressé de 7,3 pour 100, la LCBO ayant choisi de ne plus vendre certains articles liés à l'art de vivre et de ne proposer que des emballages-cadeaux et des accessoires liés aux boissons alcooliques. Les accessoires représentent maintenant moins de 1 pour 100 des ventes de la catégorie.

Regard vers l'avenir

La direction de la catégorie des bières et des marchés spéciaux prévoit une augmentation des ventes de 12,2 pour 100 au cours de l'exercice 2003-2004, ce qui les portera à 880 millions de dollars. On s'attend d'autre part à ce que la marge bénéficiaire enregistre une croissance de 9,4 pour 100 pour atteindre 273 millions de dollars.

Pour ce faire, la direction compte :

- attirer davantage de clients de 20 à 29 ans, le groupe d'âge qui dépense le plus parmi notre clientèle;
- continuer d'améliorer son offre de bières haut de gamme, tant canadiennes qu'importées;
- s'employer, de concert avec les principaux fournisseurs, à améliorer davantage le cheminement des produits et à réduire les coûts d'inventaire;
- [illegible] former les employés de façon qu'ils [illegible] un plus grand nombre de clients à découvrir de nouveaux produits intéressants;
- offrir davantage de renseignements dans les notes sur les produits et sur les étalages;
- mettre à l'essai de nouvelles techniques marchandes et de nouvelles installations, comme des chambres froides dans les succursales non combinées;
- assurer le marchandisage jumelé de la bière et des produits complémentaires.

Regard vers l'avenir

La direction de la catégorie des bières et des marchés spéciaux prévoit une augmentation des ventes de 12,2 pour 100 au cours de l'exercice 2003-2004, ce qui les portera à 880 millions de dollars. On s'attend d'autre part à ce que la marge bénéficiaire enregistre une croissance de 9,4 pour 100 pour atteindre 2,3 millions de dollars.

Pour ce faire, la direction compte :

- attirer davantage de clients de 20 à 29 ans, le groupe d'âge qui dépense le plus parmi notre clientèle;
- continuer d'améliorer son offre de bières haut de gamme, tant canadiennes qu'importées;
- s'employer, de concert avec les principaux fournisseurs, à améliorer davantage le cheminement des produits et à réduire les coûts d'inventaire;
- continuer de former les employés de façon qu'ils puissent aider un plus grand nombre de clients à découvrir de nouveaux produits intéressants;
- offrir davantage de renseignements dans les notes sur les produits et sur les étalages;
- mettre à l'essai de nouvelles techniques marchandes et de nouvelles installations, comme des chambres froides dans les succursales non combinées;
- assurer le marchandisage ainsi que la bière et des produits complémentaires.

VINTAGES

Mission : Devenir le meilleur acheteur, marchand et détaillant de vins haut de gamme et de spiritueux de choix au monde.

VINTAGES, la division des produits haut de gamme de la LCBO, recherche des produits uniques et d'un excellent rapport qualité-prix partout dans le monde afin d'offrir à sa clientèle une gamme toujours renouvelée de produits parmi les meilleurs. Cette année, VINTAGES a mis en marché plus de 3 100 produits dans le cadre de ses programmes de vente au détail, de vente directe et de ses événements spéciaux.

Les ventes de VINTAGES ont connu une augmentation de 6,4 pour 100 pendant l'exercice 2002-2003. Le vice-président Tom Wilson attribue cette moindre croissance du chiffre d'affaires aux nombreux rabais qui ont été consentis en 2002 pour réduire l'excès des stocks. M. Wilson s'attend à ce que les ventes de VINTAGES croissent de 15 pour 100 par année au cours des quatre prochaines années.

Bien que la gamme de produits VINTAGES comprenne des vins de table rouges, blancs et rosés, des vins de glace, des vins mousseux, des vins fortifiés, des spiritueux et des liqueurs, c'est aux vins rouges que revient la plus grande part du gâteau.

L'an dernier, les ventes de vins rouges se sont élevées à 97 millions de dollars sur un chiffre d'affaires de 155 millions de dollars, et près de 90 pour 100 de ces vins provenaient de quatre pays seulement (France, Italie, Australie et États-Unis).

Voici l'apport respectif des autres segments :

- Vins blancs, principalement de la France, du Canada, des États-Unis, de l'Italie et de la Nouvelle-Zélande : 37 millions de dollars.
- Spiritueux et liqueurs, surtout les whiskies écossais single malt et d'assemblage : 7 millions de dollars.
- Vins mousseux, surtout les champagnes français : 5 millions de dollars.
- Vins fortifiés et de spécialité, surtout les portos : 4 millions de dollars.
- Vins rosés, de la France et du Canada surtout : 800 000 $.

Beaucoup de sélections VINTAGES sont des produits rares offerts en quantités limitées. Et bien que VINTAGES en obtienne la plus grande quantité possible, il lui est difficile de satisfaire tous les clients intéressés par ces produits.

En mai 2002, VINTAGES a commencé à proposer à ses clients deux livraisons par mois plutôt qu'une. Cette mesure a été adoptée pour accroître la disponibilité des produits, améliorer la présentation des étalages et faire mousser les ventes en incitant les clients à visiter les succursales plus fréquemment.

Les livraisons mensuelles proposent jusqu'à 175 nouveaux produits et comprennent souvent des volets thématiques dans lesquels les produits d'une région ou d'une sous-région, d'un producteur ou d'un cépage en particulier sont mis en vedette. Ces livraisons mensuelles génèrent 85 pour 100 du chiffre d'affaires de VINTAGES.

VINTAGES offre également ses produits par l'intermédiaire des programmes suivants :

Catalogue *LES CLASSIQUES* : un programme de vente directe qui offre chaque année plus de 1 000 produits nouveaux et uniques. Publié trois fois l'an, le catalogue génère des ventes de 15 millions de dollars par année, soit environ 10 pour 100 des ventes de VINTAGES.

Vins primeur, avant-premières : les vins primeur donnent aux clients l'occasion d'acheter des vins fins avant même qu'ils soient mis en bouteille et à prix généralement très bas. Les avant-premières permettent aux consommateurs d'acheter des vins avant qu'ils ne soient distribués à grande échelle.

Cellier direct : ce programme incite les clients à collectionner et à laisser vieillir des vins. Chaque mois, un nouveau produit est offert en lot de trois bouteilles. À compter de septembre 2003, deux produits seront offerts chaque mois.

Les essentiels de VINTAGES : un noyau de produits populaires offerts l'année durant. Ces produits favoris des consommateurs ont rapporté 30 millions de dollars en 2002-2003. La croissance des ventes dans cette catégorie se chiffre à 30 pour 100 par année.

Événements : VINTAGES organise différentes manifestations publiques qui vont des petits dîners-rencontres avec les viniculteurs aux grandes dégustations pouvant accueillir 500 personnes. Nos dégustations « goûtez et achetez » du catalogue *LES CLASSIQUES* ont pris un essor considérable dans la province. Cet événement permet aux œnophiles de déguster un choix de produits qu'ils peuvent ensuite acheter sur place.

Vins du mois : chaque mois, deux produits offrant un rapport qualité-prix exceptionnel sont mis en vedette.

Ventes aux enchères : En novembre 2002, VINTAGES a organisé la première vente aux enchères commerciale de vins en Ontario avec le concours de la firme Ritchie's Auctioneers & Appraisers. Cette manifestation a présenté aux collectionneurs une rare occasion d'acheter ou de vendre des vins fins. L'événement a généré des ventes de 2,3 millions de dollars, au-delà de toutes les attentes, et a été reçu de façon très enthousiaste par tous les participants. Une autre vente aux enchères est prévue pour novembre 2003.

Initiatives Web : VINTAGES propose un site Web (*www.vintages.com*) dans lequel le client peut trouver des renseignements sur les produits et les services, le *Courriel-V*, bulletin électronique bimensuel informant les abonnés sur les livraisons de produits et autres, et VINTAGES virtuel, un partenariat avec les fournisseurs qui permet aux clients d'acheter des produits directement de nos fournisseurs.

Regard vers l'avenir

On prévoit pour l'exercice 2003-2004 :

- continuer à accroître la gamme de produits VINTAGES par l'intermédiaire de nouveaux programmes ou l'expansion des programmes existants, tels les *Découvertes en succursale*, les *Découvertes VQA*, VINTAGES virtuel, les vins primeur et les avant-premières, et un catalogue *LES CLASSIQUES* revampé;
- continuer à faire la promotion de VINTAGES et à démystifier cette division, surtout auprès des femmes et de la clientèle plus jeune;
- donner aux clients davantage d'occasions de déguster des produits et réduire la notion de risque associée à l'achat des produits;
- améliorer l'efficacité des initiatives et du service à la clientèle en mettant en œuvre de nouvelles méthodes de soutien des programmes;
- collaborer avec les fournisseurs pour améliorer les gammes de produits et la planification des promotions;
- poursuivre la mise en œuvre de programmes de promotion et de soutien des produits VQA;
- améliorer le service, la disponibilité des produits et les méthodes de commande pour les titulaires de permis.

Ventes aux enchères : En novembre 2002, VINTAGES a organisé la première vente aux enchères commerciale de vins en Ontario avec le concours de la firme Ritchie's Auctioneers & Appraisers. Cette manifestation a présenté aux collectionneurs une rare occasion d'acheter ou de vendre des vins fins. L'événement a généré des ventes de 2,3 millions de dollars, au-delà de toutes les attentes, et a été reçu de façon très enthousiaste par tous les participants. Une autre vente aux enchères est prévue pour novembre 2003.

Initiatives Web : VINTAGES propose un site Web (*www.vintages.com*) dans lequel le client peut trouver des renseignements sur les produits et les services, le *Courriel-V*, bulletin électronique bimensuel informant les abonnés sur les livraisons de produits et autres, et VINTAGES virtuel, un partenariat avec les fournisseurs qui permet aux clients d'acheter des produits directement de nos fournisseurs.

Regard vers l'avenir

On prévoit pour l'exercice 2003-2004 :

- continuer à accroître la gamme de produits VINTAGES par l'intermédiaire de nouveaux programmes ou l'expansion des programmes existants, tels les *Découvertes en succursale*, les *Découvertes VQA*, VINTAGES virtuel, les vins primeur et les avant-premières, et un catalogue *LES CLASSIQUES* revampé;
- continuer à faire la promotion de VINTAGES et à démystifier cette division, surtout auprès des femmes et de la clientèle plus jeune;
- donner aux clients davantage d'occasions de déguster des produits et réduire la notion de risque associée à l'achat des produits;
- améliorer l'efficacité des initiatives et du service à la clientèle en mettant en œuvre de nouvelles méthodes de soutien des programmes;
- collaborer avec les fournisseurs pour améliorer les gammes de produits et la planification des promotions;
- poursuivre la mise en œuvre de programmes de promotion et de soutien des produits VQA;
- améliorer le service, la disponibilité des produits et les méthodes de commande pour les titulaires de permis.

Les vins de l'Ontario

Les ventes de vins ontariens, et notamment des vins VQA, se sont accrues tant en valeur qu'en volume.

Un partenariat stratégique entre la LCBO, l'industrie vinicole ontarienne et le gouvernement de l'Ontario a contribué, durant l'exercice 2002-2003, à stimuler les ventes de vins ontariens, en particulier celles des produits portant l'appellation *Vintners Quality Alliance* (VQA).

Ce partenariat a pour but d'accroître la part du marché en litres des vins ontariens pour la faire passer à 50 pour 100 au cours des cinq prochaines années, en comptant les ventes réalisées par les boutiques des établissements vinicoles et les livraisons directes aux titulaires de permis, et d'appuyer les efforts de l'industrie pour assurer une réputation internationale à ses produits.

Lors de l'élaboration de son nouveau plan stratégique quinquennal, entré en vigueur le 1er avril 2003, la LCBO s'est efforcée, dans la mesure du possible, de faire concorder ses buts et ses objectifs avec ceux des plans quinquennaux de ventes et de marketing de l'industrie vinicole de l'Ontario.

Les résultats enregistrés en 2002-2003 sont très encourageants dans l'ensemble, les ventes de vins de table ontariens s'étant accrues tant en valeur qu'en volume.

Voici certains des programmes qui ont contribué à l'essor des ventes au cours de l'exercice 2002-2003.

Leaders WOW
Quelque 300 employés des grandes succursales de la LCBO ont reçu une formation pour devenir des leaders WOW (*World of Ontario Wines*), dont le mandat est de sensibiliser les consommateurs aux merveilleux vins ontariens et d'agir comme personnes-ressources auprès de leurs collègues. Choisis pour leur aptitude au service à la clientèle et leur appréciation enthousiaste des vins ontariens, les leaders WOW s'appuient sur la grande quantité de renseignements et le soutien que leur prodiguent les directeurs de catégorie de la LCBO et les viniculteurs, notamment les notes de dégustation, le bulletin du programme WOW, le guide des établissements vinicoles de l'Ontario ainsi que les dégustations et les présentations organisées par les viniculteurs.

Programme *Sélection de vins artisanaux*
Ce programme aide les petits établissements vinicoles à tailler une place pour leurs produits dans une soixantaine de succursales de la LCBO où les vins VQA se vendent bien. Les ventes de vins artisanaux ont passé le cap du million de dollars durant la première année de ce programme. Les produits qui connaissent du succès dès la première année peuvent être « promus » à la catégorie des vins ordinaires, faisant place aux nouveaux produits sélectionnés pour faire partie du programme.

Les *Étoiles vinicoles de l'Ontario*
Chaque mois, la LCBO fait la promotion de deux vins VQA à titre de sélection de la catégorie des vins, afin d'aider les consommateurs à faire des choix plus avertis parmi les vins ontariens. Ces « étoiles vinicoles de l'Ontario » sont mises en évidence dans les succursales et font l'objet d'une page publicitaire dans le magazine *À BON VERRE, BONNE TABLE*. Au cours des quatre premières périodes de ventes qui ont suivi le lancement du programme, on a vendu 10 936 caisses des vins sélectionnés comparativement à 6 737 caisses l'an dernier, ce qui représente une augmentation de 62 pour 100.

Linéaire et représentation accrus dans les succursales
En février 2003, le gouvernement et la LCBO ont annoncé qu'ils augmenteraient de 1,1 kilomètre le linéaire prévu pour les vins de l'Ontario dans les succursales, ce qui équivaut à près de 100 bouteilles pour chaque succursale de la LCBO (bien que cette quantité varie d'un point de vente à l'autre, les nouvelles grandes succursales offrant davantage de produits). Par exemple, les nouvelles succursales de Toronto, Newmarket et St. Catharines offrent l'ensemble des 378 vins de l'Ontario normalement distribués par la LCBO, dont 140 vins VQA. La succursale de St. Catharines offre également des dégustations commentées et des démonstrations culinaires mettant en vedette des viniculteurs et des chefs de la région de Niagara.

Soutien adapté selon la taille de l'établissement
Compte tenu du fait que la taille des établissements vinicoles de l'Ontario varie grandement, tout comme le niveau d'aide dont ils ont besoin pour commercialiser leurs produits, la LCBO examine différentes options qu'elle peut offrir aux viniculteurs pour participer à ses programmes et promotions. Ces options touchent notamment les modes d'accès au système, la mise au point de nouvelles marques, les stratégies de mise en marché et les plans de distribution dans les succursales.

Réinventer la section des vins ontariens
La LCBO a entrepris, dans le cadre d'un projet pilote, de mettre à l'essai des stratégies qui ont donné de bons résultats dans d'autres régies des alcools afin de déterminer si elles sont susceptibles d'accroître les ventes de vins ontariens et leur part du marché.

À droite : la nouvelle succursale de prestige de Summerhill à Toronto offre l'ensemble des 378 vins ontariens du répertoire régulier de la LCBO, dont 140 vins VQA. Plusieurs nouvelles succursales ouvertes pendant l'exercice 2002-2003 offrent la même sélection.

VENTES DE VINS ONTARIENS À LA LCBO EN 2002-2003

	Croissance sur 12 mois en litres	en valeur
Non VQA	2,2 %	2,8 %
VQA	12,6 %	14,9 %
Vins de table	**4,0 %**	**5,7 %**
Autres	-7,4 %	-4,0 %
Total	**2,1 %**	**4,1 %**

Remarque : Ne comprend pas les ventes de la division VINTAGES. La catégorie « Autres » inclut les vins mousseux, les vins fortifiés, les vins de dessert et les boissons au vin aromatisées, dont certains sont des produits VQA.

Réaménagement des succursales

De Summerhill à Stouffville, l'amélioration des succursales de la LCBO permet d'accroître la satisfaction de notre clientèle et le rendement du capital investi.

Le 4 février 2003, la toute nouvelle succursale de prestige de la LCBO, aménagée dans l'ancienne gare de North Toronto, ouvrait ses portes. L'édifice de style beaux-arts, situé rue Yonge à l'angle de Summerhill, a été restauré avec un soin jaloux.

Toutes les personnes présentes à l'ouverture – clients, fournisseurs, représentants du gouvernement et de l'industrie, historiens locaux – ont été fascinées par les détails architecturaux d'une grande finesse, aujourd'hui dévoilés après avoir été dissimulés pendant des années sous des panneaux muraux et des faux plafonds.

Elles ont approuvé le souci avec lequel le promoteur, Equifund Corporation, a su préserver les aspects historiques de l'édifice tout en le transformant en un commerce de détail ultramoderne.

Elles ont pris connaissance de la sélection inégalée de quelque 5 000 produits, dont des centaines de vins fins de l'Ontario et près de 2 000 vins et spiritueux de qualité élégamment présentés dans la section VINTAGES.

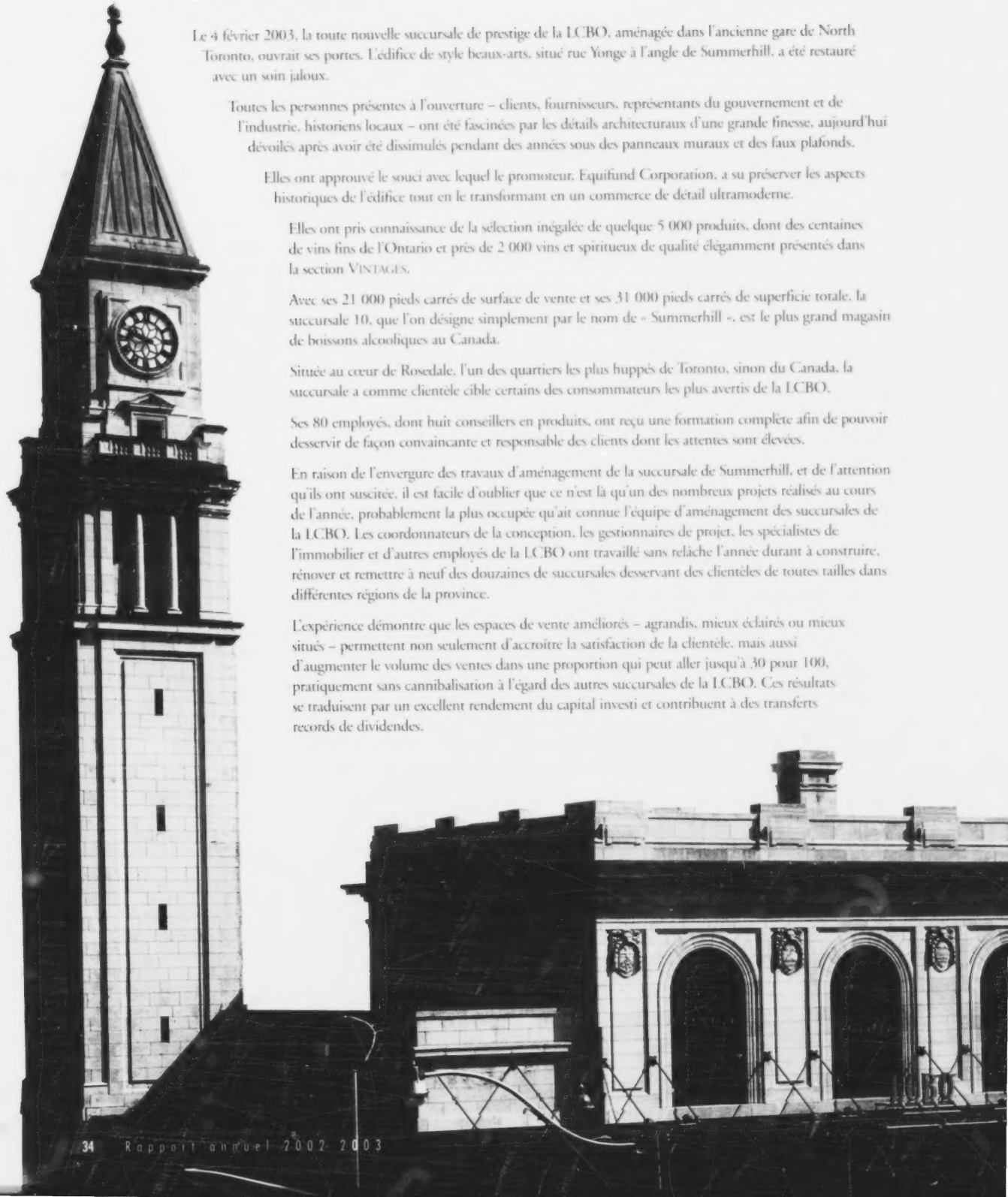
Avec ses 21 000 pieds carrés de surface de vente et ses 31 000 pieds carrés de superficie totale, la succursale 10, que l'on désigne simplement par le nom de « Summerhill », est le plus grand magasin de boissons alcooliques au Canada.

Située au cœur de Rosedale, l'un des quartiers les plus huppés de Toronto, sinon du Canada, la succursale a comme clientèle cible certains des consommateurs les plus avertis de la LCBO.

Ses 80 employés, dont huit conseillers en produits, ont reçu une formation complète afin de pouvoir desservir de façon convaincante et responsable des clients dont les attentes sont élevées.

En raison de l'envergure des travaux d'aménagement de la succursale de Summerhill, et de l'attention qu'ils ont suscitée, il est facile d'oublier que ce n'est là qu'un des nombreux projets réalisés au cours de l'année, probablement la plus occupée qu'ait connue l'équipe d'aménagement des succursales de la LCBO. Les coordonnateurs de la conception, les gestionnaires de projet, les spécialistes de l'immobilier et d'autres employés de la LCBO ont travaillé sans relâche l'année durant à construire, rénover et remettre à neuf des douzaines de succursales desservant des clientèles de toutes tailles dans différentes régions de la province.

L'expérience démontre que les espaces de vente améliorés – agrandis, mieux éclairés ou mieux situés – permettent non seulement d'accroître la satisfaction de la clientèle, mais aussi d'augmenter le volume des ventes dans une proportion qui peut aller jusqu'à 30 pour 100, pratiquement sans cannibalisation à l'égard des autres succursales de la LCBO. Ces résultats se traduisent par un excellent rendement du capital investi et contribuent à des transferts records de dividendes.



Au cours de l'exercice financier 2002-2003, **nous avons investi environ 43 millions de dollars dans nos succursales, en comptant** l'entretien et les réparations :

- Nous avons ouvert 17 succursales, nouvelles ou relocalisées, notamment à Alliston, Collingwood, Markham, Mississauga, Newmarket, Ottawa-Nepean, Richmond Hill, St. Catharines, Stouffville et Toronto.
- Quarante et une autres succursales, dont une ancienne succursale de prestige située à Queens Quay, au centre-ville de Toronto, ont subi une cure de rajeunissement et sont maintenant parées de couleurs, de dispositifs d'éclairage et de présentoirs conformes aux normes actuelles de l'entreprise.
- Dans de petites collectivités comme Coe Hill, Gooderham, Lafontaine, Lion's Head, Port McNichol, Verner et Warsaw, nous avons remplacé les vieilles succursales mobiles par des bâtiments permanents offrant une surface de vente et une sélection de produits considérablement accrues.

Au total, environ 150 de nos quelque 600 succursales ont été modernisées au cours des cinq dernières années. Bon nombre d'entre elles étaient de vieilles succursales datant d'une époque où il était de coutume d'aménager les magasins d'alcool dans des rues secondaires. Aujourd'hui, forts d'études de marché détaillées, nous choisissons comme emplacements pour nos succursales de grandes rues commerçantes, des intersections passantes et des mégacentres commerciaux où l'on trouve d'autres détaillants influents. Nos succursales sont visibles et accessibles, elles offrent le plus grand nombre possible de places de stationnement, et leur aménagement est conçu pour plaire, informer et faciliter les choix.

Conformément à notre plan stratégique, nous poursuivrons la revalorisation de notre réseau de succursales durant les cinq prochaines années. Nous ouvrirons, agrandirons ou relocaliserons des succursales dans les régions où la population s'accroît. Nous continuerons d'embellir nos succursales partout dans la province et d'en améliorer l'éclairage, l'aménagement et les accessoires avec un souci d'économie, afin de faire profiter le plus grand nombre possible de succursales du capital que nous avons réservé à cet effet.

Pour l'exercice financier 2003-2004, nous avons planifié des projets de rénovation, de relocalisation et d'agrandissement pour Bells Corners, Brampton, Cambridge, Cookstown, Kitchener, London, Markham, Mississauga, Oakville, Oshawa, Toronto, Val Caron, Whitby et Woodbridge.

D'ici la fin de 2008, nous consacrerons 140 millions de dollars à la revalorisation de plus de 200 points de vente allant des grandes succursales de prestige aux mini-succursales. À cette fin, nous examinerons attentivement le marché et l'analyse de rentabilisation de chacun de ces points de vente pour nous assurer que nos investissements rapporteront autant de dividendes que par le passé.

À gauche : la nouvelle succursale de prestige de Summerhill, à Toronto.
En haut : Le personnel de la succursale agrandie de Newmarket célèbre sa réouverture.

Au cours de l'exercice financier 2002-2003, nous avons investi environ 43 millions de dollars dans nos succursales, en comptant l'entretien et les réparations :

- Nous avons ouvert 17 succursales, nouvelles ou relocalisées, notamment à Alliston, Collingwood, Markham, Mississauga, Newmarket, Ottawa-Nepean, Richmond Hill, St. Catharines, Stouffville et Toronto.
- Quarante et une autres succursales, dont une ancienne succursale de prestige située à Queens Quay, au centre-ville de Toronto, ont subi une cure de rajeunissement et sont maintenant parées de couleurs, de dispositifs d'éclairage et de présentoirs conformes aux normes actuelles de l'entreprise.
- Dans de petites collectivités comme Coe Hill, Gooderham, Lafontaine, Lion's Head, Port McNichol, Verner et Warsaw, nous avons remplacé les vieilles succursales mobiles par des bâtiments permanents offrant une surface de vente et une sélection de produits considérablement accrues.

Au total, environ 150 de nos quelque 600 succursales ont été modernisées au cours des cinq dernières années. Bon nombre d'entre elles étaient de vieilles succursales datant d'une époque où il était de coutume d'aménager les magasins d'alcool dans des rues secondaires. Aujourd'hui, forts d'études de marché détaillées, nous choisissons comme emplacements pour nos succursales de grandes rues commerçantes, des intersections passantes et des mégacentres commerciaux où l'on trouve d'autres détaillants influents. Nos succursales sont visibles et accessibles, elles offrent le plus grand nombre possible de places de stationnement, et leur aménagement est conçu pour plaire, informer et faciliter les choix.

Conformément à notre plan stratégique, nous poursuivrons la revalorisation de notre réseau de succursales durant les cinq prochaines années. Nous ouvrirons, agrandirons ou relocaliserons des succursales dans les régions où la population s'accroît. Nous continuerons d'embellir nos succursales partout dans la province et d'en améliorer l'éclairage, l'aménagement et les accessoires avec un souci d'économie, afin de faire profiter le plus grand nombre possible de succursales du capital que nous avons réservé à cet effet.

Pour l'exercice financier 2003-2004, nous avons planifié des projets de rénovation, de relocalisation et d'agrandissement pour Bells Corners, Brampton, Cambridge, Cookstown, Kitchener, London, Markham, Mississauga, Oakville, Oshawa, Toronto, Val Caron, Whitby et Woodbridge.

D'ici la fin de 2008, nous consacrerons 140 millions de dollars à la revalorisation de plus de 200 points de vente allant des grandes succursales de prestige aux mini-succursales. À cette fin, nous examinerons attentivement le marché et l'analyse de rentabilisation de chacun de ces points de vente pour nous assurer que nos investissements rapporteront autant de dividendes que par le passé.

À gauche : la nouvelle succursale de prestige de Summerhill, à Toronto.
En haut : Le personnel de la succursale agrandie de Newmarket célèbre sa réouverture.

Agrandissement du réseau des magasins-agences

Ce partenariat réussi des secteurs public et privé permet aux résidents de petites collectivités d'acheter plus facilement des produits alcooliques, générant des revenus supplémentaires dans les petites collectivités et élargissant la clientèle des commerces locaux.

Depuis 1962, les magasins-agences, qui appartiennent à des particuliers, vendent des produits alcooliques dans les collectivités de l'Ontario dont la population est trop faible pour justifier l'ouverture d'une succursale de la LCBO ou d'un magasin de la chaîne The Beer Store. Ces magasins, généralement situés dans le nord de l'Ontario, ont fait leur apparition dans le sud de la province dans les années 1990. Ce partenariat secteur public-secteur privé représente un mode sûr, fiable et rentable d'offre de services dans les petites collectivités.

Pendant l'exercice 2002-2003, le nombre de magasins-agences a augmenté de pratiquement 50 pour 100. En effet, il est passé de 105 à 155. Les ventes ont augmenté en conséquence et atteint un peu plus de 42 millions de dollars contre 30 millions de dollars l'année précédente, soit 1,5 pour 100 de l'ensemble des ventes nettes de la LCBO.

Le programme d'agrandissement du réseau des magasins-agences visait de nombreux objectifs : permettre aux résidents de petites collectivités d'acheter plus facilement des produits alcooliques, générer des revenus supplémentaires dans les collectivités, et élargir la clientèle des commerces locaux en donnant aux consommateurs de milieux ruraux une occasion supplémentaire de fréquenter les commerçants.

Les succursales de la LCBO qui approvisionnent les magasins-agences gagnent aussi un client important du secteur de la vente en gros.

Les particuliers qui veulent ouvrir un magasin-agence doivent déjà exploiter un commerce dans la collectivité et s'engager à respecter les directives d'exploitation de la LCBO. La Régie choisit les exploitants lors d'un appel d'offres. Les commerces candidats sont évalués en fonction de divers critères et choisis d'après un système de cotation pondéré visant à faire en sorte que la LCBO retienne les meilleurs candidats de chaque collectivité.

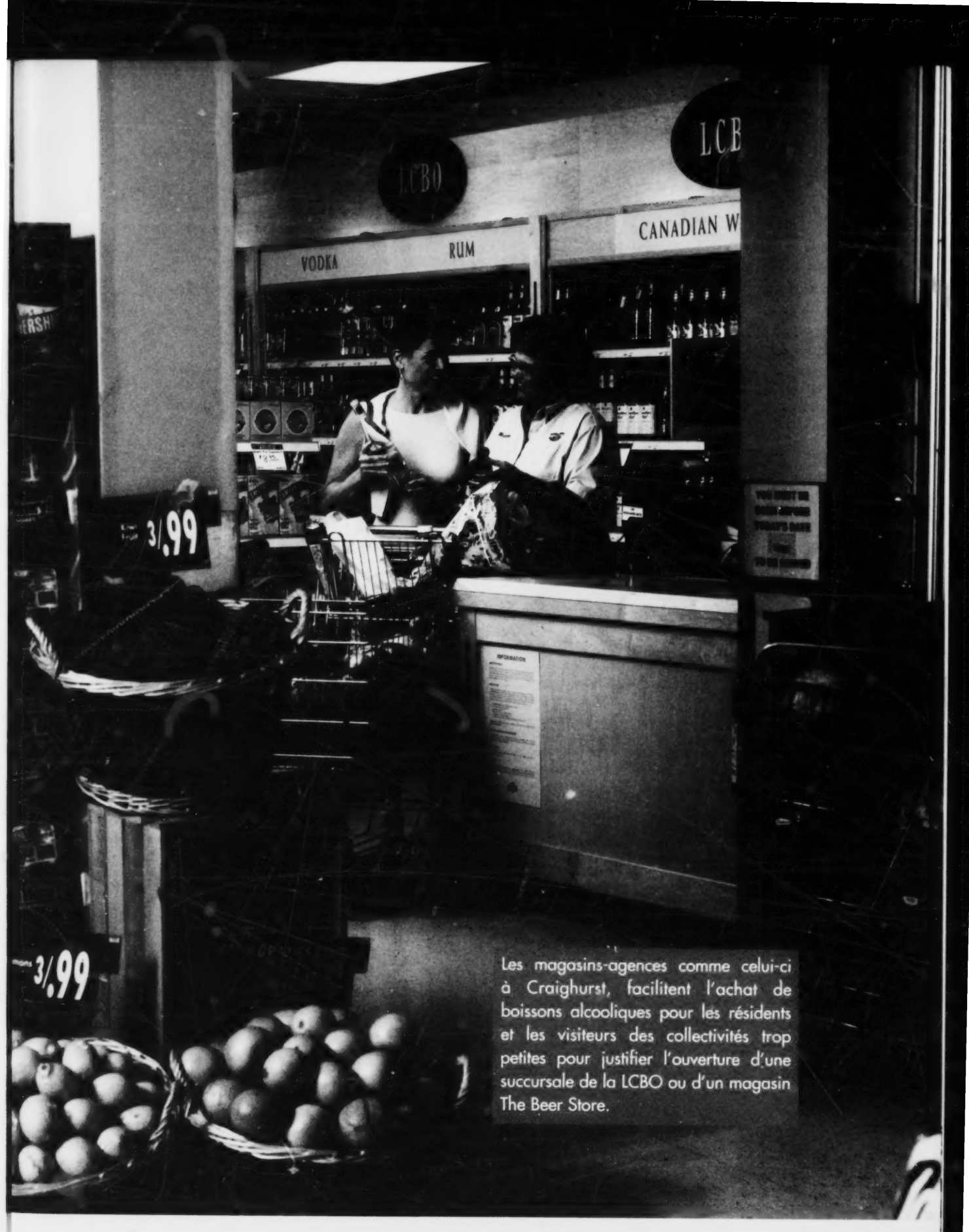
Les dossiers sont examinés par un comité qui se compose de gérants de district et d'employés des sections suivantes : Politique de l'entreprise, Responsabilité sociale et Planification des succursales. Les candidats retenus signent un accord dont la durée de validité peut atteindre cinq ans. À l'expiration de l'accord, un nouvel appel d'offres est organisé s'il est recommandé de poursuivre le programme dans cette localité.

Conformément au mandat de la LCBO en matière de responsabilité sociale, le programme accorde la préférence aux commerces les moins susceptibles d'attirer des mineurs. Tous les employés qui vendent des produits alcooliques doivent suivre les mêmes cours dans le domaine de la responsabilité sociale que les employés du secteur de la vente au détail de la LCBO.

Les directeurs de succursale et les gérants de district de la LCBO aident les exploitants à monter leurs stocks et à passer leurs commandes. Nombre d'exploitants qui participent au programme d'agrandissement ont aussi reçu un ensemble d'étagères et de présentoirs pour donner à leur section de produits alcooliques un look compatible avec les normes actuelles de vente au détail de la LCBO.

Certains magasins-agences n'offrent que 70 marques de produits, mais la plupart en ont environ 150. La chaîne The Beer Store approvisionne les exploitants en bières de l'Ontario.

Le programme devrait poursuivre son expansion en 2003-2004, alors que 66 autres magasins-agences sont supposés ouvrir leurs portes.



Les magasins-agences comme celui-ci à Craighurst, facilitent l'achat de boissons alcooliques pour les résidents et les visiteurs des collectivités trop petites pour justifier l'ouverture d'une succursale de la LCBO ou d'un magasin The Beer Store.

Amélioration de la chaîne d'approvisionnement

Pour la LCBO, ses fournisseurs, ses clients et ses partenaires, l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement offre de nombreux avantages.

On appelle chaîne d'approvisionnement le processus à multiples étapes qui permet d'acheminer les produits des fournisseurs jusqu'aux points de vente au détail. L'amélioration de la chaîne d'approvisionnement présente plusieurs avantages :

- Les employés de première ligne passent moins de temps à manutentionner la marchandise et plus de temps à servir la clientèle, ce qui améliore la qualité du service, accroît la satisfaction de la clientèle et fait grimper les ventes.
- Nous réduisons les coûteux excédents de stock, libérant ainsi des fonds que nous pouvons utiliser pour accroître nos dividendes et moderniser nos succursales.
- Nous travaillons plus étroitement avec les fournisseurs pour améliorer le service à la clientèle ainsi que l'efficacité et la rentabilité de nos opérations.
- Les succursales diversifient leur assortiment et optimisent l'écoulement des produits en combinant des produits de base populaires à circulation rapide avec des produits privilégiés par la clientèle locale.

La LCBO a entrepris plusieurs initiatives au cours de l'exercice financier 2002-2003 pour améliorer sa chaîne d'approvisionnement.

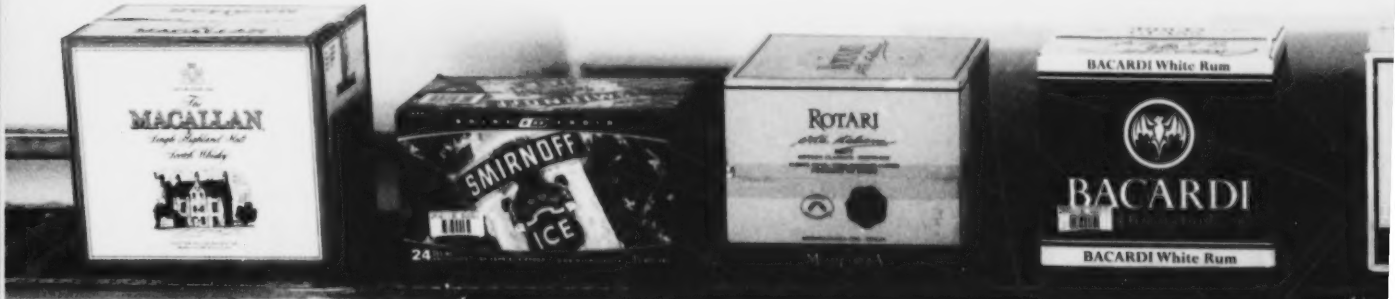
Projet d'approvisionnement des succursales

Nous avons poursuivi la mise en œuvre du projet d'approvisionnement des succursales, qui consiste en l'adoption de nouvelles pratiques par les succursales pour améliorer les processus d'approvisionnement, réduire au minimum les opérations inutiles de manutention et rendre les assortiments de produits plus dynamiques. À ce jour, les ventes des succursales rattachées à la chaîne d'approvisionnement se sont accrues en moyenne de 2 pour 100 par rapport à la tendance enregistrée pour l'ensemble de l'entreprise. Plus de 70 succursales ont participé au projet en 2002-2003.

Planification concertée

En septembre 2002, la LCBO a établi un processus formel de planification visant à faire concorder plus exactement sa demande de produits avec le calendrier de production des fournisseurs. Trente-cinq fournisseurs participent actuellement au projet, que nous avons d'abord mis à l'essai avec l'aide de six fournisseurs d'envergures différentes. Le projet comporte trois étapes :

- **Planification de la promotion :** Au cours de cette étape, la LCBO et les fournisseurs établissent leurs plans de promotion pour une période de 18 mois, ce qui leur permet de mieux planifier leur inventaire et leur matériel, d'optimiser l'affectation des ressources et d'identifier les possibilités d'accroître les ventes et les profits ainsi que d'améliorer leurs images de marque respectives.
- **Planification, prévisions et réapprovisionnement concertés :** Cette étape vise à accroître l'exactitude des prévisions de la demande et des plans de réapprovisionnement.
- **Carte de pointage commune :** Cet instrument permet de suivre le rendement de la LCBO et celui des fournisseurs.



Programme d'échange d'information

Des rapports électroniques aident les agents des fournisseurs à mieux suivre le cheminement de la marchandise dans le réseau de distribution de la LCBO, afin de pouvoir déceler et résoudre plus rapidement les problèmes. Lancé au début de l'exercice 2002, ce programme a été élargi en 2002-2003 et compte maintenant 120 agents.

Assortiments sur mesure

L'un de nos principaux objectifs relatifs à la chaîne d'approvisionnement est de fournir un assortiment sur mesure aux succursales afin d'améliorer la qualité du service et la circulation des produits. L'assortiment sur mesure comprend une série de « produits » de base dont la popularité auprès des consommateurs est confirmée et que l'on peut toujours trouver rapidement dans l'ensemble du réseau. Des produits privilégiés par la clientèle locale viennent compléter cet assortiment de base. Le choix des produits se fonde sur des recherches démographiques, l'historique des ventes et l'évaluation de la clientèle par les employés de la succursale. Au cours de l'exercice financier 2002-2003, nous avons constitué des assortiments sur mesure pour près de 100 succursales.

Stratégie de l'inventaire saisonnier

Les ventes de la LCBO connaissent des hausses prévisibles à Noël, à Pâques et, dans les zones de villégiature, durant les longs week-ends de la saison estivale. En prévision des fêtes de Noël de 2002, nous avons adopté une nouvelle stratégie afin de mieux gérer le volume nécessaire à l'approvisionnement des succursales, ce qui a permis à celles-ci de disposer d'un plus grand nombre de produits en succursale tout en réduisant le niveau des stocks par rapport aux années précédentes.

Réseau logistique

La LCBO compte cinq entrepôts qui assurent l'approvisionnement de plus de 1 000 points de vente, dont quelque 600 de ses propres succursales et plus de 400 magasins de la chaîne The Beer Store. Les ventes de la LCBO ayant grimpé de 2 à 3 milliards de dollars par année, et en raison de la baisse de popularité des spiritueux et du vin en faveur de la bière et des coolers, qui prennent plus de place, nos entrepôts ne suffisent plus à la tâche. Au cours de l'exercice financier 2002-2003, nous avons modernisé et automatisé les entrepôts de Toronto et de London afin d'en accroître la capacité de débit. Nous avons dressé des plans pour agrandir l'entrepôt de London, ce qui doublera sa capacité d'entreposage et lui permettra d'approvisionner un nombre beaucoup plus grand de succursales qu'à l'heure actuelle. Nous avons également entrepris d'apporter des améliorations aux installations hautement automatisées de Durham, à l'est de Toronto, notamment la mise à niveau des logiciels de tri des produits et de suivi des caisses.

Logiciel de commande en ligne

En mai 2002, la LCBO a mis en œuvre un logiciel de commande en ligne dans toutes ses succursales et dispensé à son personnel une formation sur son utilisation. Ce programme a été conçu pour aider le personnel à réduire les stocks excédentaires tout en veillant à ce que les rayons soient bien garnis. Au siège social, le personnel de gestion des catégories a également reçu une formation qui lui permettra de prévoir et d'effectuer avec plus de précision et d'efficacité le réapprovisionnement des entrepôts de la LCBO.

Responsabilité sociale

À titre de détaillant socialement responsable, nous cherchons, par nos propres initiatives et en partenariat avec d'autres organismes, à contribuer au bien-être des collectivités que nous servons.

Un certain résident de Burlington n'achète plus d'alcool à la LCBO – et nous en sommes ravis.

Cet homme fréquentait notre succursale de la rue Fairview depuis de nombreuses années lorsqu'un jour, le directeur adjoint, Milan Zrinscak, a refusé de le servir parce qu'il semblait en état d'ébriété.

Après une absence prolongée, l'homme en question est revenu remercier M. Zrinscak. Il est maintenant membre des Alcooliques anonymes, a-t-il expliqué, et c'est en partie à cause de ce qui est arrivé ce jour-là.

Cet aboutissement peut sembler exceptionnel, mais les circonstances de l'incident déclencheur ne le sont pas. Chaque année, les employés de la LCBO contestent à plus d'un million de personnes le droit d'acheter de l'alcool, et refusent de servir des dizaines de milliers d'entre elles parce qu'elles semblent trop jeunes ou en état d'ébriété.

Détaillant responsable et soucieux du bien-être collectif, la LCBO produit et diffuse des documents sur l'art de recevoir de façon responsable et sur la consommation responsable d'alcool, fait de la publicité contre l'alcool au volant, recueille des fonds pour diverses bonnes causes et gère également ses opérations de façon responsable. Elle cherche, en travaillant de façon autonome ou en partenariat avec d'autres organismes, à contribuer au bien-être de chacune des collectivités qu'elle sert.

Voici un résumé des initiatives de responsabilité sociale que nous avons entreprises en 2002-2003.

Contestation et refus

- Les employés de la LCBO ont contesté le droit d'acheter de l'alcool à 1,1 million de clients éventuels qui semblaient trop jeunes ou en état d'ébriété, ou que l'on soupçonnait de vouloir acheter de l'alcool pour des personnes mineures ou en état d'ébriété.
- Les employés de la LCBO ont refusé de vendre de l'alcool à près de 70 000 personnes, dont les deux tiers paraissaient trop jeunes et n'avaient pas de preuve d'âge valide.
- Nous avons délivré 4 394 cartes-photos d'identité infalsifiables BYID au cours de l'exercice financier 2002-2003. Quelque 24 000 cartes BYID ont été délivrées depuis 1996.

Promotion de la consommation responsable

- La LCBO a publié et diffusé plus d'un demi-million d'exemplaires de *L'HÔTE*, un guide conçu pour aider les consommateurs à recevoir de façon responsable et sécuritaire. *L'HÔTE* renferme notamment des renseignements sur la planification des réceptions et sur l'art de recevoir de façon responsable, des faits concernant la consommation d'alcool et la responsabilité de l'hôte, et des recettes de cocktails sans alcool. Ce guide a été adapté pour six autres régies des alcools du Canada.
- Pour promouvoir la sécurité des bals de finissants, nous avons publié des conseils à l'intention des étudiants et des parents ainsi qu'une affiche rappelant aux jeunes qu'ils n'ont pas besoin de boire d'alcool pour s'amuser. Nous avons envoyé des exemplaires de cette affiche aux écoles secondaires de l'Ontario et nous l'avons mise en évidence dans toutes nos succursales durant la période des bals de finissants. Les personnes intéressées pouvaient obtenir des conseils dans les succursales, sur le site Web de la LCBO (*www.lcbo.com*) et en téléphonant à l'Infoligne sans frais (1-800-ONT-LCBO).

- La LCBO a collaboré avec Les Sénateurs d'Ottawa pour organiser des activités de promotion de la responsabilité sociale, notamment une affiche et des messages d'intérêt public contre la conduite en état d'ébriété auxquels ont participé des membres de l'équipe des Sénateurs et qui ont été diffusés au Centre Corel.
- La LCBO s'est jointe à l'Association des chefs de police de l'Ontario pour mieux faire connaître le Programme de réduction de l'alcool au volant partout (PRAVP), et au Conseil communautaire de l'Ontario sur la conduite avec facultés affaiblies pour promouvoir des stratégies de prévention de la conduite en état d'ébriété.
- Nous avons aidé le ministère des Transports à renseigner le public sur son programme d'interruption de l'allumage d'un véhicule.
- Nous avons prêté notre appui à des initiatives étudiantes contre l'alcool au volant.

Publicité

- En collaboration avec MADD Canada, nous avons produit une nouvelle publicité télévisée qui encourage les membres du public à « prendre tous les moyens pour mettre fin » à la conduite avec facultés affaiblies. Cette annonce met en scène un homme qui se prépare à conduire sa voiture après une réception au cours de laquelle il a consommé de l'alcool. L'hôte de la réception confisque les clés de la voiture et, lorsque l'homme proteste, l'hôte les laisse tomber dans son pantalon, mettant l'homme au défi d'aller les chercher.
- Cinq pages publicitaires créées pour le magazine *À BON VERRE, BONNE TABLE* mettent en vedette des employés de la LCBO qui incarnent notre engagement envers la qualité, la bienfaisance, la communauté, le service à la clientèle et la responsabilité sociale.
- Toutes les succursales ont reçu des documents conçus pour les aider à publier des annonces sur la responsabilité sociale dans les médias locaux, à promouvoir la consommation responsable d'alcool et à prévenir la conduite avec facultés affaiblies et la consommation d'alcool par des mineurs.

Activités de financement

Faits saillants du dernier exercice financier :

- Les boîtes de dons placées dans les succursales ont permis de recueillir plus de 350 000 $ pour MADD Canada et d'autres organismes de bienfaisance.
- Les employés de la LCBO ont fait des dons et organisé des activités spéciales qui ont permis de recueillir 130 000 $ pour Centraide.
- Nous avons recueilli 117 000 $ pour l'organisme « We Care », qui place des enfants handicapés dans des colonies de vacances.
- Nous avons également recueilli 75 000 $ pour le Camp Oochigeas, qui offre des escapades estivales à des enfants atteints du cancer.
- La vente de disques de compilation et d'emballages-cadeaux ainsi que les événements organisés par les employés pour le compte d'œuvres de bienfaisance locales ont permis de recueillir plus de 100 000 $.

Environnement

- La LCBO a versé cinq millions de dollars pour aider les municipalités de l'Ontario à acquitter les frais de recyclage des contenants de boisson alcoolique dans le cadre du programme de collecte sélective. Depuis 1998, la LCBO a directement remis 21 millions de dollars aux municipalités pour couvrir ces frais, et elle versera 20 millions de dollars de plus à cette fin au cours des quatre prochaines années.
- Nous recyclons dans la mesure du possible le carton ondulé, le papier de qualité, le polystyrène, les bouteilles, les canettes, le papier journal, les piles, les cartouches d'imprimante, les bandes de données et d'autres articles recyclables.
- Nous demandons à nos fournisseurs de réduire au minimum leurs emballages et offrons souvent notre service d'imprimerie à des organismes de protection de l'environnement comme le Recycling Council of Ontario et Pollution Probe.

Milan Zrinscak
Directeur adjoint, succursale 566, Burlington

Loi sur la divulgation des traitements dans le secteur public

La *Loi sur la divulgation des traitements dans le secteur public*, que l'Assemblée législative de l'Ontario a adoptée en 1996, vise à accroître la transparence du secteur public et sa responsabilité envers les contribuables. Elle exige que les organismes du secteur public de la province, y compris la LCBO, divulguent chaque année les nom, titre, salaire et avantages imposables de tous les employés qui touchent 100 000 $ ou plus par année. Conformément aux exigences de cette loi, la LCBO fournit les renseignements suivants pour l'année civile 2002.

Cette année, 60 noms figurent sur la liste de la LCBO, comparativement à 52 l'année dernière. Huit administrateurs apparaissent sur la liste pour la toute première fois en raison de la progression normale de leur rémunération à l'intérieur de leur fourchette salariale; en raison d'une indemnité supplémentaire versée pour une affectation intérimaire au cours de l'année civile 2002; parce qu'ils ont choisi de recevoir en argent les indemnités qui leur sont dues au titre de l'option de rémunération des cadres au lieu de prendre des journées compensatoires (la plupart des cadres ont en effet droit à cinq jours compensatoires par année dans le cadre de cette option de rémunération); ou encore en raison d'une rémunération versée en fonction du rendement, une pratique qui aide la LCBO à recruter et à conserver les cadres de talent dont elle a besoin pour réaliser ses objectifs stratégiques et commerciaux.

Nom	Titre	Salaire versé	Avantages imposables
Ashdown, Tony	directeur, Développement des ressources humaines	117 228,46 $	276,81 $
Bartucci, Ron	directeur, Transport, douanes et accises	108 091,22 $	263,29 $
Bonic, Jacqueline	vice-présidente, Aménagement des succursales et immeubles	146 099,62 $	335,76 $
Bourre, Don	directeur, Région de l'Est	122 698,27 $	1 151,89 $
Brandt, Andrew	président-directeur général	125 035,77 $	5 000,00 $
Browning, Alex	vice-président principal, Finances et administration	166 485,04 $	9 949,79 $
Buck, Peter	directeur, Service des ressources humaines	138 052,86 $	317,31 $
Burns, Tamara	vice-présidente, Commercialisation	146 895,76 $	342,84 $
Cardinal, Nancy	vice-présidente, Communications de mise en marché	147 099,62 $	335,76 $
Chu, Hang-Sun	analyste principale de systèmes	103 481,51 $	211,11 $
Clevely, Robert	directeur, Région du Centre	100 957,77 $	1 186,06 $
Collins, Robert	directeur, Recherche en commercialisation	122 462,43 $	282,19 $
Davio, Robert	chef de service, Administration de l'établissement des prix	102 581,62 $	259,02 $
Downey, Robert	vice-président principal, Ventes et mise en marché	160 028,42 $	9,937,99 $
Dutton, Rob	directeur, Planification financière et développement économique	146 099,62 $	335,76 $
Ecker, Roy	vice-président des opérations	158 171,79 $	4 445,36 $
Farrell, Michael	directeur, Services aux clients de ventes en gros	135 335,86 $	317,31 $
Fisher, Ron	directeur, Région de l'Ouest	143 474,26 $	339,51 $
Fitzpatrick, Mary	vice-présidente principale, Contentieux et secrétaire du conseil d'administration	166 485,04 $	9 949,79 $
Gee, Larry*	vice-président directeur et chef des opérations	218 286,39 $	128,28 $
Grant, Keith	directeur, Projets spéciaux	101 198,01 $	275,00 $
Green, Michael	avocat	131 913,93 $	317,31 $
Holloway, Brian	directeur, Systèmes d'application	133 158,93 $	317,31 $
Kane, Murray	vice-président principal, Ressources humaines	166 485,04 $	9 949,79 $
Kelly, Hugh	vice-président principal, Technologie de l'information	166 485,04 $	9 949,79 $
Kennedy, Bill	directeur général, Communications de l'entreprise	146 099,62 $	335,76 $
Ker, Gerry	directeur général, Politique de l'entreprise	142 186,58 $	323,31 $
Lamantia, Mark	analyste principal des systèmes	105 045,82 $	211,11 $
Landy, Randi	directrice de catégorie, Bières et marchés spéciaux	114 920,26 $	283,23 $
Lyons, Carol	contrôleuse	135 335,86 $	317,31 $
MacGregor, Maralisa	directrice, Chaîne d'approvisionnement	147 235,11 $	313,95 $
Marshall, Dave	directeur, Région du Nord	138 052,86 $	1 164,31 $
Martin, John	vice-président principal, Logistique	161 315,81 $	9 949,79 $
McGrath, Bruce	analyste principal des systèmes	105 465,33 $	211,11 $
McNee, Andrew	avocat	122 266,06 $	303,72 $
Misetich, David	chef de la gestion des stocks	107 736,77 $	248,22 $
Mogk-Edwards, Shari	directrice de catégorie, Spiritueux	114 920,26 $	283,23 $
Murphy, Peter	directeur, Entrepôt conventionnel	135 335,86 $	317,31 $
Mutlak, Teresa	directrice, Information financière et technologie	105 905,26 $	265,53 $
O'Brien, Barry	directeur, Affaires de l'entreprise	120 861,64 $	277,71 $
Peter, N. Robert	président et chef des opérations	211 172,13 $	10 911,01 $
Pizzolato, Bruce	directeur, Entrepôt de Durham	115 251,05 $	291,60 $
Ramsay, Gary	directeur, Systèmes d'application	135 335,86 $	317,31 $
Renton, Alison	avocate	136 672,20 $	316,95 $
Russell, Kevin	chef de service, planification de la vente au détail	100 429,75 $	237,54 $
Salvisburg, Nanci	directrice, Service à la clientèle et administration	132 957,06 $	507,95 $
Schmidt, Linda	chef de la gestion des stocks	102 331,69 $	250,74 $
Sherwood, Garfield	vice-président principal, Division commerciale	166,485,04 $	5 163,25 $
Soleas, George	vice-président, Assurance de la qualité	139 704,84 $	326,28 $
Stanley, Thomas	directeur, Infrastructure de la TI	101 002,53 $	253,03 $
Stephens, Mike	directeur de district	103 616,10 $	323,37 $
Sutton, Shelley	directrice, Planification stratégique	120 602,49 $	277,71 $
Tughan, William	directeur, Protection des ressources	118 483,64 $	277,71 $
Turner, Jim	directeur, Région de l'Ouest	122 698,27 $	435,89 $
Van Kessel, Renee	avocate	126 743,54 $	314,79 $
Walker, R. Lila	directrice, Rémunération et administration des ressources humaines	118 291,17 $	276,81 $
Whitelaw, Richard	trésorier	126 204,98 $	308,37 $
Wilson, Tom	vice-président, VINTAGES	143 224,62 $	335,76 $
Yazejian, Levon	directeur, Vérification générale	118 955,87 $	277,71 $
Zachar, Wayne	directeur, Relations avec les employés	138 052,86 $	317,31 $

*retraité

Responsabilité quant à l'information financière

Les états financiers ci-joints de la Régie des alcools de l'Ontario ont été compilés conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada et leur responsabilité incombe à la direction. Leur préparation suppose nécessairement l'utilisation de données estimatives fondées sur le jugement de la direction, surtout lorsque les opérations visant la période comptable en cours ne peuvent être arrêtées avec certitude que dans les périodes subséquentes. Les états financiers de la LCBO ont été dressés avec soin, compte tenu des limites raisonnables en matière d'importance relative et à la lumière des données disponibles le 13 juin 2003.

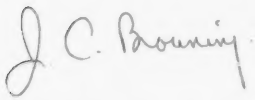
La direction est responsable de l'intégrité des états financiers et tient un système de contrôles internes visant à assurer, d'une part, la protection, avec une certitude raisonnable, des éléments d'actif et, d'autre part, la disponibilité de données financières fiables au moment opportun. Le système comprend un ensemble formel de politiques et de procédures et une structure organisationnelle qui prévoit la délégation de pouvoirs aux personnes ou services compétents et la séparation des responsabilités. Le service de vérification interne évalue constamment et de façon indépendante l'efficacité de ces mécanismes de contrôle interne et communique ses conclusions à la direction et au comité de vérification du conseil d'administration.

Le conseil d'administration, par l'intermédiaire du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, est chargé de veiller à ce que la direction assume ses responsabilités en matière d'information financière et de contrôles internes. Le comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, qui comprend trois membres qui ne sont ni des employés ni des agents du conseil, rencontre à intervalles réguliers les cadres, les vérificateurs internes et le vérificateur provincial pour s'assurer que chaque groupe a bel et bien exécuté ses responsabilités respectives et pour étudier les états financiers avant de recommander leur adoption par le conseil d'administration.

Le vérificateur provincial, qui a vérifié les états financiers, a pour mandat d'exprimer une opinion sur la question de savoir si les états financiers sont présentés d'une façon conforme aux principes comptables généralement reconnus. Le vérificateur, dans son rapport à la page 54, explique brièvement la nature de son examen et exprime son opinion sur cette question.

Au nom de la direction,

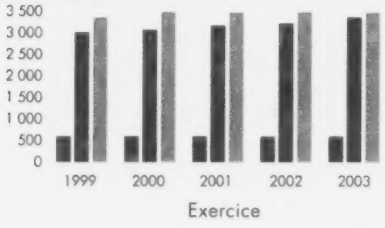
Le vice-président principal,
Finances et administration,
et chef des Services financiers



J. Alex Browning
Le 13 juin 2003

Aperçu financier

PRINCIPAUX INDICATEURS : 1999-2003

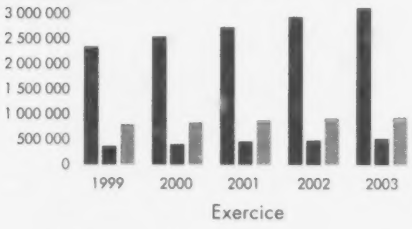


Le tableau ci-dessous illustre trois des variables les plus importantes liées aux exploitations de la LCBO, à savoir le nombre de succursales, le nombre d'employés permanents et le nombre de produits offerts régulièrement.

EXPLOITATION

	1999	2000	2001	2002	2003
Nombre de succursales de la LCBO	600	602	600	599	597
Nombre d'employés permanents	3 014	3 074	3 174	3 225	3 362
Nombre de produits offerts régulièrement	3 366	3 496	3 478	3 487	3 476

INDICATEURS FINANCIERS : 1999-2003 (en milliers de dollars)



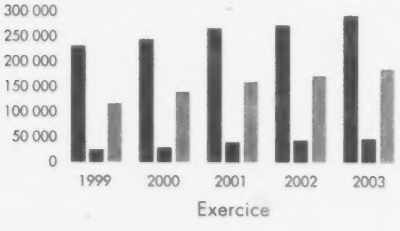
Les principales variables financières – ventes nettes et autres recettes, dépenses totales d'exploitation et recettes nettes – sont illustrées ci-dessous.

SITUATION FINANCIÈRE (en milliers de dollars)

	1999	2000	2001	2002	2003
Ventes nettes et autres recettes	2 349 832	2 549 458	2 734 937	2 939 563	3 119 240
% d'écart par rapport à l'année précédente	8,75 %	8,50 %	7,28 %	7,48 %	6,11 %
Dépenses d'exploitation	374 558	414 861	468 090	489 633	525 959
en % des ventes nettes et autres recettes	15,94 %	16,27 %	17,12 %	16,66 %	16,86 %
Recettes nettes	809 425	845 694	876 272	920 913	939 542
en % des ventes nettes et autres recettes	34,45 %	33,17 %	32,04 %	31,33 %	30,12 %

Remarque : Les ventes de la LCBO se répartissent en trois catégories : premièrement, les ventes brutes, qui comprennent la taxe sur les produits et services et la taxe de vente provinciale; deuxièmement, les ventes nettes, qui excluent les deux taxes de vente et toute remise pertinente (p. ex. remises offertes aux titulaires de permis); et, troisièmement, les ventes nettes qui excluent toutes les ventes faites dans le cadre du programme de commandes privées de la LCBO. Le poste « Ventes nettes et autres recettes » du tableau comprend les ventes nettes plus toute autre recette (p. ex. intérêt sur les placements). Les ventes brutes sont indiquées dans le tableau du sommaire des ventes à la page 48.

DÉPENSES D'EXPLOITATION : 1999-2003 (en milliers de dollars)



RÉPARTITION DES DÉPENSES D'EXPLOITATION (en milliers de dollars)

	1999	2000	2001	2002	2003
Salaires et avantages sociaux	231 486	244 399	266 929	272 594	291 762
Dépréciation	25 580	29 582	40 546	44 260	47 602
Autres dépenses	117 492	140 880	160 615	172 779	186 595
Total des dépenses d'exploitation	374 558	414 861	468 090	489 633	525 959

Les tableaux suivants illustrent les recettes que la LCBO a versées au cours des cinq dernières années au gouvernement fédéral, au gouvernement provincial et aux administrations municipales.

TRÉSORIER DE L'ONTARIO (en milliers de dollars)

	1999	2000	2001	2002	2003
Versé par la LCBO : Profits	780 000	800 000	850 000	905 000	975 000
Versé par la LCBO : TVP perçue sur les ventes d'alcool	220 645	239 071	255 347	275 072	288 884
Versé par la Commission des alcools et des jeux* : Droits et permis payés par les titulaires	519 472	537 569	524 110	530 799	526 650
Versé par d'autres** : TVP provenant des magasins The Beer Store et des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario	168 281	177 406	177 302	186 308	194 320
TVP perçue par les magasins-agences	3 305	3 672	3 847	4 027	5 596
Total	**1 691 703**	**1 757 718**	**1 810 606**	**1 901 206**	**1 990 450**

* La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, les magasins The Beer Store et les boutiques des établissements vinicoles sont des entités séparées qui ne font pas partie de la LCBO.

** Les recettes de ces entités sont inscrites par la LCBO et publiées ici afin de présenter une perspective globale du marché des boissons alcooliques en Ontario.

RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA (en milliers de dollars)

	1999	2000	2001	2002	2003
Versé par la LCBO : Droits de douane et taxe d'accise	249 639	267 137	278 430	284 520	294 203
Taxe sur les produits et services (TPS)	66 192	69 718	79 056	84 885	97 459
Versé par d'autres : Taxe d'accise, TPS et autres droits et taxes	333 407	367 637	361 917	355 868	303 508
TPS perçue par les magasins-agences	1 928	2 142	2 244	2 349	3 264
Total	**651 166**	**706 634**	**721 647**	**727 622**	**698 434**

MUNICIPALITÉS DE L'ONTARIO (en milliers de dollars)

	1999	2000	2001	2002	2003
Versé par la LCBO : Subventions tenant lieu d'impôts fonciers et de taxes d'affaires	3 680	3 569	3 671	3 423	2 755
Total des versements	**2 346 549**	**2 467 921**	**2 535 924**	**2 632 251**	**2 691 639**

Remarque : Ces montants excluent les impôts fonciers et les taxes d'affaires payés par les distilleries, les établissements vinicoles, les brasseries et les titulaires de permis. La TVP perçue par les titulaires de permis et les magasins-agences sur la vente de boissons alcooliques est exclue de ces montants. Les chiffres de 2003 de la catégorie « Versé par d'autres » sont considérés légèrement inférieurs parce que les données de plusieurs brasseries n'étaient pas parvenues à temps pour la préparation de ce document. Les montants de TVP et de TPS des magasins-agences de la LCBO sont des estimations.

VOLUME DES VENTES (en milliers de litres)

Catégorie de produits	1999	2000	2001	2002	2003
Spiritueux canadiens	31 834	33 310	34 286	33 897	33 570
Coolers à base de spiritueux canadiens	16 168	17 361	16 789	25 791	29 076
Spiritueux importés	15 175	17 491	18 851	20 866	23 434
Total – Spiritueux	**63 177**	**68 162**	**69 926**	**80 554**	**86 080**
Vins canadiens	25 795	26 523	26 958	28 445	29 912
Coolers à base de vins canadiens	544	489	499	549	426
Vins importés	52 952	57 010	60 626	63 339	66 732
Total – Vins	**79 291**	**84 022**	**88 083**	**92 333**	**97 070**
Bières canadiennes	61 377	65 618	67 677	75 046	79 290
Coolers à base de bières canadiennes	38	339	627	363	108
Bières importées	55 827	64 451	73 756	83 337	92 242
Total – Bières	**117 242**	**130 408**	**142 060**	**158 746**	**171 640**
Total – Produits canadiens	**135 756**	**143 640**	**146 836**	**164 091**	**172 382**
Total – Produits importés	**123 954**	**138 952**	**153 233**	**167 542**	**182 408**
Total	**259 710**	**282 592**	**300 069**	**331 633**	**354 790**

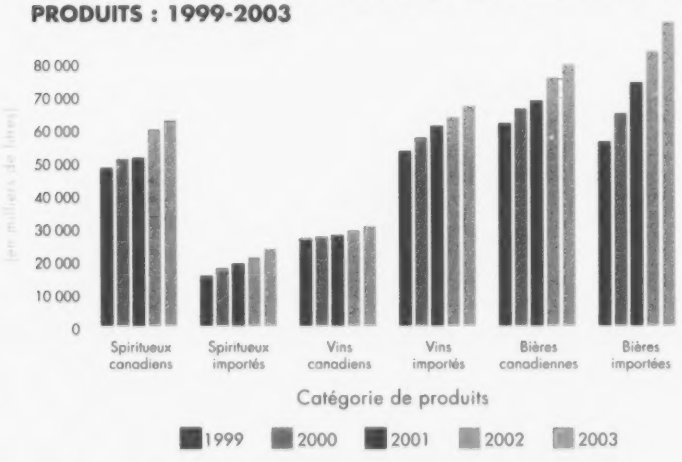
Catégorie de produits	1999	2000	2001	2002	2003
Ventes des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario	13 878	14 074	14 961	16 235	16 717
Ventes des magasins The Beer Store et des boutiques des brasseries	654 413	663 806	643 721	651 548	653 087

Remarque : Les ventes de bière de la LCBO comprennent les ventes faites aux magasins The Beer Store. Les chiffres de 2003 de la catégorie « Ventes des magasins The Beer Store et des boutiques des brasseries » ne sont pas vérifiés et sont inférieurs au total des ventes parce que les données de plusieurs brasseries n'étaient pas parvenues à temps pour la préparation du rapport.

Remarque : Les chiffres de l'année 2002 ont été ajustés.

VOLUME DES VENTES

VOLUME DES VENTES DE LA LCBO SELON LA CATÉGORIE DE PRODUITS : 1999-2003



Remarque : Dans ce graphique, les spiritueux canadiens, les vins canadiens et les bières canadiennes comprennent les ventes de coolers.

VALEUR DES VENTES

VALEUR DES VENTES (en milliers de dollars)

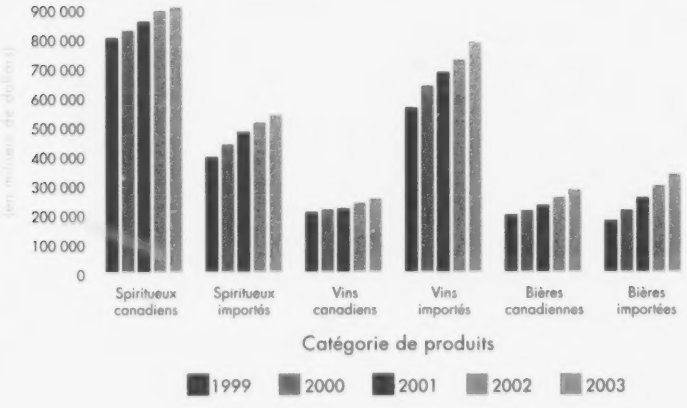
Catégorie de produits	1999	2000	2001	2002	2003
Spiritueux canadiens	717 270	739 313	771 487	764 567	761 589
Coolers à base de spiritueux canadiens	80 716	84 579	82 354	125 869	142 410
Spiritueux importés	391 872	435 093	476 972	510 080	537 838
Total – Spiritueux	**1 189 858**	**1 258 985**	**1 330 813**	**1 400 516**	**1 441 837**
Vins canadiens	201 723	211 595	214 443	234 238	249 272
Coolers à base de vins canadiens	1 976	1 797	1 954	2 134	1 606
Vins importés	559 624	635 112	680 993	724 784	783 045
Total – Vins	**763 323**	**848 504**	**897 390**	**961 156**	**1 033 923**
Bières canadiennes	194 149	208 882	225 612	254 218	274 324
Coolers à base de bières canadiennes	144	1 035	2 076	1 198	420
Bières importées	174 284	210 815	252 221	295 426	339 926
Total – Bières	**368 577**	**420 732**	**479 909**	**550 842**	**614 670**
Total – Produits canadiens	**1 195 978**	**1 247 201**	**1 297 926**	**1 382 224**	**1 429 621**
Total – Produits importés	**1 125 780**	**1 281 020**	**1 410 186**	**1 530 290**	**1 660 809**
Produits non alcooliques	**3 914**	**5 389**	**6 213**	**7 782**	**7 260**
Total	**2 325 672**	**2 533 610**	**2 714 325**	**2 920 296**	**3 097 690**

Catégorie de produits	1999	2000	2001	2002	2003
Ventes des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario	111 765	118 219	123 739	137 994	146 457
Ventes des magasins TBS	1 937 004	2 021 111	2 062 297	2 174 248	2 245 378

Remarque : La valeur des ventes de la LCBO et des boutiques des établissements vinicoles indiquées ci-dessus réfère aux ventes nettes. La valeur des ventes des magasins The Beer Store (TBS) comprend les ventes nettes plus la TPS. Le total pour chaque catégorie inclut les ventes de VINTAGES et celles du programme de commandes privées, et par conséquent, il ne correspond pas au total trouvé dans la section « Produits : les tendances » de ce rapport.

Remarque : Les chiffres de l'année 2002 ont été ajustés.

VALEUR DES VENTES DE LA LCBO SELON LA CATÉGORIE DE PRODUITS : 1999-2003



Remarque : Dans ce graphique, les spiritueux canadiens, les vins canadiens et les bières canadiennes comprennent les ventes de coolers.

VOLUME DES VENTES

(en milliers de litres)

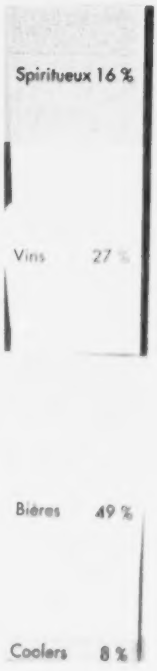
Catégorie de produits	1999	2000	2001	2002	2003
Spiritueux canadiens	31 834	33 310	34 286	33 897	33 570
Coolers à base de spiritueux canadiens	16 168	17 361	16 789	25 791	29 076
Spiritueux importés	15 175	17 491	18 851	20 866	23 434
Total – Spiritueux	**63 177**	**68 162**	**69 926**	**80 554**	**86 080**
Vins canadiens	25 795	26 523	26 958	28 445	29 912
Coolers à base de vins canadiens	544	489	499	549	426
Vins importés	52 952	57 010	60 626	63 339	66 732
Total – Vins	**79 291**	**84 022**	**88 083**	**92 333**	**97 070**
Bières canadiennes	61 377	65 618	67 677	75 046	79 290
Coolers à base de bières canadiennes	38	339	627	363	108
Bières importées	55 827	64 451	73 756	83 337	92 242
Total – Bières	**117 242**	**130 408**	**142 060**	**158 746**	**171 640**
Total – Produits canadiens	**135 756**	**143 640**	**146 836**	**164 091**	**172 382**
Total – Produits importés	**123 954**	**138 952**	**153 233**	**167 542**	**182 408**
Total	**259 710**	**282 592**	**300 069**	**331 633**	**354 790**

Catégorie de produits	1999	2000	2001	2002	2003
Ventes des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario	13 878	14 074	14 961	16 235	16 717
Ventes des magasins The Beer Store et des boutiques des brasseries	654 413	663 806	643 721	651 548	653 087

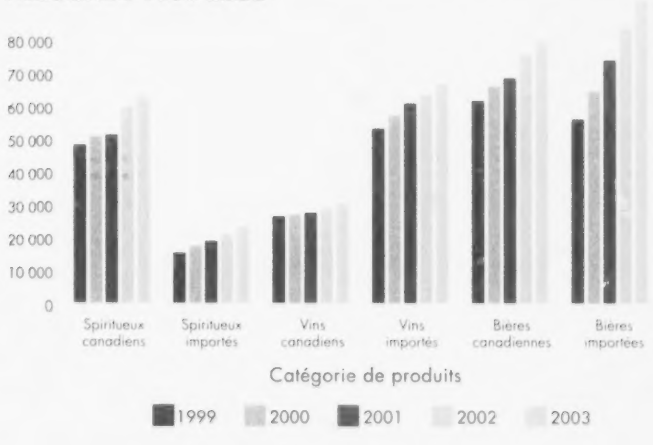
Remarque : Les ventes de bière de la LCBO comprennent les ventes faites aux magasins The Beer Store. Les chiffres de 2003 de la catégorie « Ventes des magasins The Beer Store et des boutiques des brasseries » ne sont pas vérifiés et sont inférieurs au total des ventes parce que les données de plusieurs brasseries n'étaient pas parvenues à temps pour la préparation du rapport.

Remarque : Les chiffres de l'année 2002 ont été ajustés.

VOLUME DES VENTES



VOLUME DES VENTES DE LA LCBO SELON LA CATÉGORIE DE PRODUITS : 1999-2003



Remarque : Dans ce graphique, les spiritueux canadiens, les vins canadiens et les bières canadiennes comprennent les ventes de coolers.

VALEUR DES VENTES

VALEUR DES VENTES

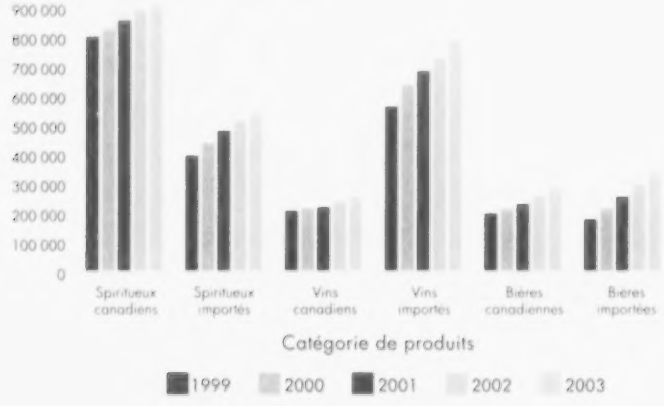
Catégorie de produits	1999	2000	2001	2002	2003
Spiritueux canadiens	717 270	739 313	771 487	764 567	761 589
Coolers à base de spiritueux canadiens	80 716	84 579	82 354	125 869	142 410
Spiritueux importés	391 872	435 093	476 972	510 080	537 838
Total – Spiritueux	**1 189 858**	**1 258 985**	**1 330 813**	**1 400 516**	**1 441 837**
Vins canadiens	201 723	211 595	214 443	234 238	249 272
Coolers à base de vins canadiens	1 976	1 797	1 954	2 134	1 606
Vins importés	559 624	635 112	680 993	724 784	783 045
Total – Vins	**763 323**	**848 504**	**897 390**	**961 156**	**1 033 923**
Bières canadiennes	194 149	208 882	225 612	254 218	274 324
Coolers à base de bières canadiennes	144	1 035	2 076	1 198	420
Bières importées	174 284	210 815	252 221	295 426	339 926
Total – Bières	**368 577**	**420 732**	**479 909**	**550 842**	**614 670**
Total – Produits canadiens	**1 195 978**	**1 247 201**	**1 297 926**	**1 382 224**	**1 429 621**
Total – Produits importés	**1 125 780**	**1 281 020**	**1 410 186**	**1 530 290**	**1 660 809**
Produits non alcooliques	**3 914**	**5 389**	**6 213**	**7 782**	**7 260**
Total	2 325 672	2 533 610	2 714 325	2 920 296	3 097 690

Catégorie de produits	1999	2000	2001	2002	2003
Ventes des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario	111 765	118 219	123 739	137 994	146 457
Ventes des magasins TBS	1 937 004	2 021 111	2 062 297	2 174 248	2 245 378

Remarque : La valeur des ventes de la LCBO et des boutiques des établissements vinicoles indiquées ci-dessus réfère aux ventes nettes. La valeur des ventes des magasins The Beer Store (TBS) comprend les ventes nettes plus la TPS. Le total pour chaque catégorie inclut les ventes de Vintages et celles du programme de commandes privées, et par conséquent il ne correspond pas au total trouvé dans la section « Produits : les tendances » de ce rapport.

Remarque : Les chiffres de l'année 2002 ont été ajustés.

VALEUR DES VENTES DE LA LCBO SELON LA CATÉGORIE DE PRODUITS : 1999-2003



Remarque : Dans ce graphique, les spiritueux canadiens, les vins canadiens et les bières canadiennes comprennent les ventes de coolers.

CATÉGORIE DE PRODUITS

	1999	2000	2001	2002	2003
Produits canadiens					
Spiritueux	539	518	542	486	460
Vins	538	536	499	481	469
Bières	385	403	407	426	444
Produits importés					
Spiritueux	601	586	641	672	652
Vins	1 085	1 192	1 113	1 164	1 187
Bières	218	261	276	258	264
Nombre de produits offerts régulièrement	**3 366**	**3 496**	**3 478**	**3 487**	**3 476**
Vins et spiritueux VINTAGES	3 235	3 569	3 108	2 858	3 127
Produits hors taxes	210	235	212	224	240
Entrepôt de consignation et commandes privées	5 241	6 106	6 225	5 444	6 813
Nombre total de produits	**12 052**	**13 406**	**13 023**	**12 013**	**13 656**

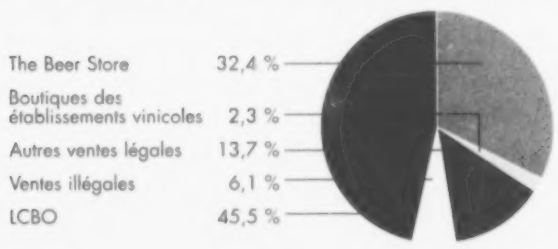
Remarque : Le nombre total de produits offerts régulièrement a été calculé à nouveau pour tenir compte des produits offerts pendant la totalité de l'exercice, et non seulement des produits offerts pendant la saison hivernale de la LCBO, comme cela était le cas auparavant. Les chiffres de la catégorie « Entrepôt de consignation et commandes privées » sont des estimations par référence aux factures des Services spéciaux. Le total ne comprend pas les produits radiés du Répertoire au cours de l'exercice.

SOMMAIRE DES VENTES PAR CANAL (en milliers de dollars)

	1999	2000	2001	2002	2003
Total des ventes – LCBO	2 725 858	2 967 710	3 177 916	3 417 729	3 622 049
Total des ventes – TBS	2 214 918	2 324 225	2 381 289	2 522 993	2 607 077
Total des ventes – Boutiques des établissements vinicoles	133 001	140 681	147 178	162 539	174 284
Autres					
Ventes légales	888 670	941 465	1 000 660	1 017 104	957 073
Fabrication maison	63 567	59 070	49 025	48 013	50 852
Bières désalcoolisées	23 872	22 314	20 870	20 191	19 125
Ventes illégales	542 896	455 801	405 918	432 435	455 529
Total global	**6 592 782**	**6 911 266**	**7 182 856**	**7 621 004**	**7 885 989**

Remarque : Tous les montants indiqués ci-dessus représentent les ventes brutes. Les montants sous la catégorie « Autres » sont des estimations. Les montants indiqués pour la LCBO et TBS sont légèrement amplifiés en raison des ventes réciproques comprises dans les totaux, lesquelles sont exclues dans le tableau qui suit.

POURCENTAGE – VALEUR DES VENTES PAR CANAL



PRIX DE DÉTAIL MOYEN DES PRODUITS DE LA LCBO (PAR LITRE)

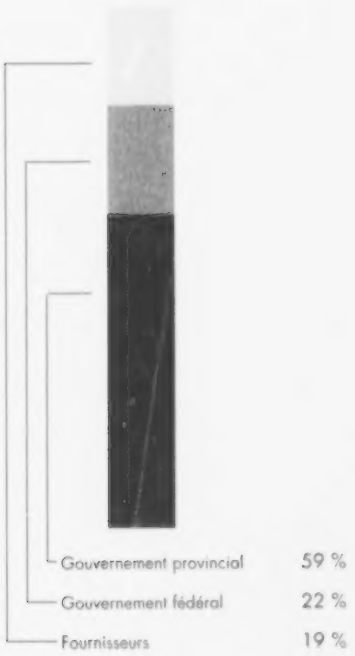
Catégorie de produits	1999	2000	2001	2002	2003
Spiritueux	18,83 $	18,47 $	19,03 $	17,39 $	16,75 $
Vins	9,63 $	10,10 $	10,19 $	10,41 $	10,65 $
Bières	3,14 $	3,23 $	3,38 $	3,47 $	3,58 $
Moyenne des transactions par client	**28,07 $**	**29,55 $**	**30,51 $**	**31,05 $**	**31,90 $**

Remarque : La moyenne des prix exclut la taxe de vente provinciale et la taxe sur les produits et services. Toutes les catégories comprennent les coolers.

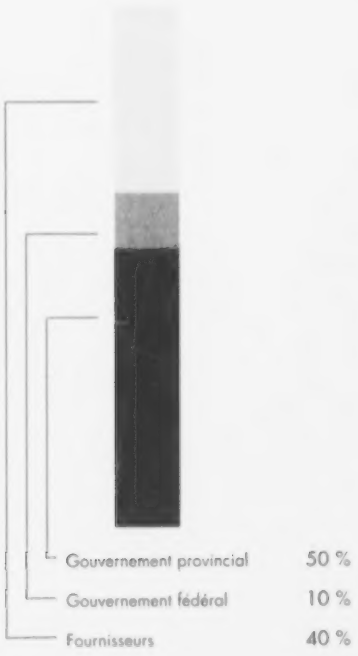
MOYENNE DES PRIX DE DÉTAIL DE LA LCBO PAR LITRE : 1999-2003

RÉPARTITION DES REVENUS

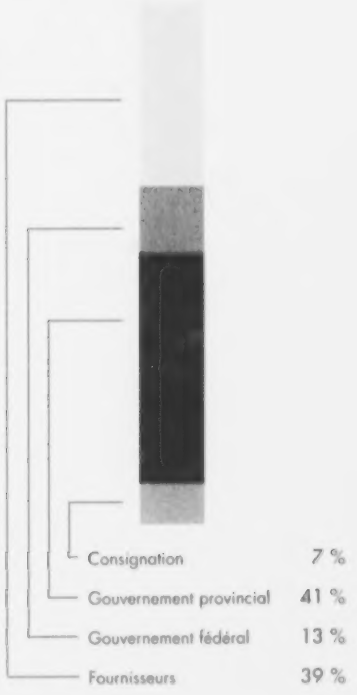
SPIRITUEUX



VINS



BIÈRES



Le tableau suivant illustre le volume des ventes de la LCBO selon la catégorie de produits.

POURCENTAGE – CATÉGORIE DE PRODUITS

Spiritueux canadiens	1999	2000	2001	2002	2003
Whiskies canadiens	30,4 %	29,9 %	30,3 %	25,6 %	24,0 %
Rhums canadiens	14,5 %	14,5 %	14,7 %	12,6 %	11,9 %
Vodkas canadiennes	14,3 %	14,2 %	14,6 %	12,7 %	12,2 %
Coolers à base de spiritueux	33,5 %	34,3 %	32,9 %	43,2 %	46,4 %
Dry gins canadiens	2,2 %	2,1 %	2,1 %	1,6 %	1,3 %
Autres	5,1 %	5,0 %	5,4 %	4,3 %	4,2 %
Spiritueux importés					
Scotches	23,8 %	22,0 %	20,2 %	18,1 %	16,3 %
Liqueurs	18,7 %	18,2 %	17,8 %	15,6 %	13,6 %
Boissons diverses	13,2 %	13,5 %	13,6 %	13,9 %	12,8 %
Vodkas	13,9 %	15,5 %	16,0 %	15,7 %	15,0 %
Brandys français	9,4 %	9,0 %	8,8 %	8,0 %	7,5 %
Coolers à base de spiritueux	0,1 %	0,6 %	2,5 %	8,6 %	16,7 %
Autres	20,9 %	21,2 %	21,1 %	20,1 %	18,1 %
Vins canadiens					
Vins de table blancs	48,6 %	48,4 %	48,4 %	49,2 %	49,8 %
Vins de table rouges	22,3 %	24,1 %	25,7 %	26,6 %	28,4 %
Vins pétillants (7 %)	6,1 %	6,2 %	5,6 %	5,5 %	5,3 %
Xérès	4,5 %	4,4 %	4,5 %	4,6 %	4,5 %
Coolers à base de vins	3,8 %	1,8 %	1,7 %	1,9 %	1,7 %
Autres	14,7 %	15,1 %	14,1 %	12,2 %	10,3 %
Vins importés					
Vins de table blancs	42,3 %	39,6 %	37,6 %	36,4 %	34,7 %
Vins de table rouges	43,2 %	44,4 %	46,3 %	47,4 %	49,4 %
Champagnes	4,1 %	4,6 %	3,5 %	3,5 %	3,4 %
Xérès	1,3 %	1,1 %	1,0 %	0,9 %	0,8 %
Autres	9,1 %	10,3 %	11,6 %	11,8 %	11,7 %
Bières canadiennes					
Bières de l'Ontario	92,4 %	91,3 %	88,4 %	87,3 %	85,3 %
Autres bières canadiennes	7,6 %	8,7 %	11,6 %	12,7 %	14,7 %
Bières importées					
Bières des États-Unis	41,8 %	36,9 %	31,0 %	25,1 %	18,5 %
Bières d'autres pays	57,9 %	62,9 %	68,8 %	74,7 %	81,3 %
Sakés	0,3 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %

Le tableau suivant illustre le volume et la valeur des ventes de vins (ventes de la LCBO seulement).

VOLUME (en milliers de litres)

Catégorie de produits	2000	2001	2002	2003
Vins rouges	31 012	34 100	36 421	39 699
Vins blancs	34 913	35 189	35 786	36 072
Vins rosés	3 264	2 984	2 934	2 878
Vins mousseux	4 704	3 894	3 892	3 858
Vins fortifiés	3 373	3 457	3 400	3 328
Coolers à base de vins	947	868	812	654
Autres vins	3 968	5 358	5 564	5 533
Vins VQA *	3 158	3 659	3 933	4 387

VALEUR (en milliers de dollars)

Catégorie de produits	2000	2001	2002	2003
Vins rouges	347 051	390 289	430 867	478 088
Vins blancs	312 901	319 344	330 730	340 611
Vins rosés	27 699	25 091	24 703	24 236
Vins mousseux	70 310	52 914	53 161	55 451
Vins fortifiés	32 995	34 691	33 918	33 919
Coolers à base de vins	4 454	3 970	3 594	2 883
Autres vins	30 024	42 858	45 354	46 258
Vins VQA*	41 259	47 770	50 205	56 445

*Les ventes des vins VQA sont indiquées séparément par des chiffres consolidés et font aussi partie du total de chaque catégorie de produits.

Remarque : Les ventes de vins en volume et en valeur excluent les ventes du programme de commandes privées.

Le tableau suivant illustre les ventes de spiritueux de la LCBO par pays d'origine en 2002-2003.

SPIRITUEUX 2002-2003

Pays	VALEUR NETTE	LITRES
Canada	902 631 132 $	62 603 065
Grande-Bretagne	172 916 983 $	8 953 606
France	83 069 222 $	2 554 192
États-Unis	55 595 571 $	2 743 946
Irlande	51 132 114 $	1 869 612
Suède	36 369 644 $	1 778 601
Mexique	31 980 354 $	1 011 933
Italie	31 579 128 $	1 316 392
Finlande	11 623 857 $	528 730
Fédération de Russie	7 991 423 $	370 814
Allemagne	7 966 248 $	305 391
Pologne	6 778 339 $	287 793
Jamaïque	4 870 104 $	183 189
Barbade	4 362 927 $	181 185
Grèce	3 750 318 $	170 955
Afrique du Sud	3 226 711 $	130 765
Suisse	2 908 097 $	92 517
Pays-Bas	2 731 208 $	129 668
Nouvelle-Zélande	1 898 224 $	271 169
Cuba	1 447 594 $	54 490
Portugal	1 105 407 $	39 907
Bermudes	1 051 623 $	39 206
Croatie	849 951 $	33 711
Puerto Rico	804 719 $	31 069
Autriche	657 127 $	14 117
Hongrie	619 873 $	25 658
Espagne	614 838 $	26 240
Bahamas	333 842 $	10 710
Danemark	327 942 $	14 257
Liban	322 758 $	13 024
Guyane	320 938 $	11 050
Ukraine	262 331 $	11 075
République tchèque	245 093 $	7 351
Inde	231 700 $	10 068
République populaire de Chine	219 820 $	10 857

SPIRITUEUX (SUITE)

Pays	VALEUR NETTE	LITRES
Belgique	133 609 $	5 493
Brésil	94 225 $	3 793
Israël	83 931 $	3 581
République fédérale de Yougoslavie	62 456 $	1 612
Chili	58 955 $	2 141
Trinité	51 812 $	2 342
Philippines	15 950 $	697
Chypre	11 330 $	522
Norvège	10 392 $	260
Bolivie	9 980 $	421
Géorgie	8 517 $	150
Macédoine	4 777 $	199
Pérou	2 794 $	78
Australie	1 191 $	15
Antigua	323 $	14
Total	**1 433 267 402 $**	**85 857 631**

Le tableau suivant illustre les ventes de vins de la LCBO par pays d'origine en 2002-2003.

VINS 2002-2003

Pays	VALEUR NETTE	LITRES
Canada	222 659 319 $	27 510 870
France	199 168 048 $	17 068 646
Italie	169 834 090 $	15 757 084
Australie	129 688 693 $	8 730 535
États-Unis	98 603 028 $	8 482 126
Chili	42 912 449 $	4 105 818
Allemagne	20 604 079 $	1 980 873
Portugal	20 419 057 $	1 703 093
Espagne	19 955 251 $	1 581 921
Afrique du Sud	16 533 974 $	1 576 265
Nouvelle-Zélande	7 336 419 $	434 166
Argentine	5 671 695 $	585 710
Grèce	4 582 420 $	577 751
Hongrie	3 273 052 $	432 568
Grande-Bretagne	2 829 538 $	600 824
Bulgarie	2 720 518 $	347 096
République fédérale de Yougoslavie	914 266 $	115 624
Croatie	665 460 $	75 651
Israël	598 547 $	55 702
Autriche	427 772 $	33 268
Mexique	383 917 $	36 911
Pologne	340 681 $	22 492
Jamaïque	320 365 $	32 988
Liban	259 569 $	15 321
Roumanie	248 959 $	30 860
Danemark	201 455 $	17 721
Macédoine	186 643 $	25 081
Japon	179 412 $	14 267
Slovénie	141 301 $	18 734
Chypre	126 739 $	11 669
Suisse	124 587 $	5 689
Maroc	82 882 $	9 177
République de Moldavie	65 257 $	7 357
Uruguay	60 529 $	6 639
Estonie	48 014 $	4 660
Belgique	17 660 $	887
République populaire de Chine	16 401 $	1 720
Géorgie	12 557 $	938
République tchèque	812 $	124
Turquie	6 $	2
Total	**972 215 421 $**	**92 018 828**

Le tableau suivant illustre les ventes de bières de la LCBO par pays d'origine en 2002-2003.

BIÈRES 2002-2003

Pays	VALEUR NETTE	LITRES
Canada	271 021 961 $	76 876 384
Pays-Bas	75 636 144 $	17 791 929
Mexique	73 254 828 $	16 737 033
États-Unis	59 685 428 $	18 430 840
Allemagne	28 149 642 $	7 912 727
Grande-Bretagne	15 322 211 $	4 071 606
Belgique	13 171 798 $	2 958 633
Irlande	12 956 369 $	2 941 062
Danemark	8 482 721 $	2 663 770
Pologne	8 336 934 $	2 474 219
République tchèque	5 016 432 $	1 369 898
Japon	2 925 277 $	656 804
Trinité	1 293 871 $	326 407
Jamaïque	1 271 719 $	334 185
République populaire de Chine	1 203 798 $	327 093
Singapour	625 185 $	190 189
Brésil	593 880 $	131 014
Italie	550 468 $	138 556
Portugal	523 369 $	140 389
Afrique du Sud	378 729 $	116 110
Nouvelle-Zélande	334 755 $	89 867
Ukraine	280 679 $	78 221
Philippines	260 108 $	76 610
Thaïlande	227 624 $	53 434
Cuba	171 414 $	39 694
Croatie	149 450 $	41 539
Grèce	132 366 $	33 597
Autriche	115 915 $	34 794
Slovaquie	115 479 $	39 779
Kenya	86 264 $	20 164
Fédération de Russie	86 147 $	23 997
Chypre	45 097 $	10 724
Australie	42 641 $	9 994
Espagne	40 034 $	9 939
Inde	37 231 $	8 802
France	28 445 $	3 745
Liban	28 301 $	7 006
Israël	39 $	11
Panama	7 $	2
Total	**582 582 760 $**	**157 170 767**

Remarque : La valeur nette correspond aux ventes nettes à l'exception des commandes privées. Au cours de l'exercice 2002-2003 la LCBO a vendu des produits provenant de 65 pays.

Rapport du vérificateur

J'ai vérifié le bilan de la Régie des alcools de l'Ontario au 31 mars 2003, ainsi que l'état des recettes et des recettes non réparties et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Régie. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur mes vérifications.

J'ai effectué ma vérification conformément aux normes de vérification généralement reconnues au Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des informations probantes à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, les états financiers présentent fidèlement la situation financière de la Régie au 31 mars 2003 et les résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux conventions comptables généralement reconnues au Canada.

Le vérificateur provincial,

Erik Peters, FCA

Toronto (Ontario)

Le 13 juin 2003

Bilan au 31 mars 2003

ACTIF (en milliers de dollars)	2003	2002
Éléments d'actif à court terme		
Encaisse et valeurs assimilables à des espèces	46 385	80 108
Comptes clients, clientèle commerciale et autres	22 365	19 298
Stocks	247 523	226 285
Frais payés d'avance	6 619	8 337
	322 892	**334 028**
Éléments d'actif à long terme		
Actif fixe (Note 5)	225 045	197 895
	547 937	**531 923**

PASSIF ET RECETTES NON RÉPARTIES		
Éléments de passif à court terme		
Comptes fournisseurs et charges à payer	262 140	216 518
Tranche actuelle des engagements du régime de retraite (Note 3)	4 508	3 525
	266 648	**220 043**
Éléments de passif à long terme		
Engagements du régime de retraite (Note 3)	32 891	28 024
Recettes non réparties	248 398	283 856
	547 937	**531 923**

Engagements et faux frais (Notes 6 et 8)

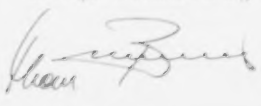
Voir les notes afférentes aux états financiers

Approuvé par :

Le président-directeur général

Andrew S. Brandt

Le président du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion



Thom A. Bennett

ÉTAT DES RECETTES ET DES RECETTES NON RÉPARTIES au 31 mars 2003

(en milliers de dollars)	2003	2002
Ventes et autres recettes	**3 119 240**	**2 939 563**
Frais et dépenses		
Coût des produits vendus	1 653 739	1 529 018
Succursales de vente au détail et commercialisation	360 448	344 759
Entreposage et distribution	64 431	54 137
Administration	53 478	46 477
Amortissement	47 602	44 260
	2 179 698	**2 018 651**
Recettes nettes de l'exercice	939 542	920 912
Recettes non réparties en début d'exercice	283 856	267 944
	1 223 398	**1 188 856**
Déductions : Dividende versé au Trésor de l'Ontario	970 000	901 000
Déductions : Paiements aux municipalités pour le compte du Trésor de l'Ontario (Note 9)	5 000	4 000
	975 000	**905 000**
Recettes non réparties en fin d'exercice	**248 398**	**283 856**

Voir les notes afférentes aux états financiers.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE au 31 mars 2003

(en milliers de dollars)	2003	2002
Encaisse d'exploitation		
Recettes nettes	939 542	920 912
Amortissement	47 602	44 260
Gain (perte) sur vente d'immobilisations	(1 306)	200
	985 838	**965 372**
Soldes non pécuniaires rattachés à l'exploitation		
Fonds de roulement	23 035	26 116
Engagements du régime de retraite	5 850	1 018
	1 014 723	**992 506**
Encaisse pour investissements		
Acquisition d'immobilisations	(75 062)	(55 735)
Produits de la vente d'immobilisations	1 616	376
	(73 446)	**(55 359)**
Encaisse pour activités de financement		
Dividende au Trésor de l'Ontario	(970 000)	(901 000)
Paiements aux municipalités pour le compte du Trésor de l'Ontario	(5 000)	(4 000)
	(975 000)	**(905 000)**
Augmentation (diminution) de l'encaisse en cours d'exercice	(33 723)	32 147
Encaisse et valeurs assimilables à des espèces en début d'exercice	80 108	47 961
Encaisse et valeurs assimilables à des espèces en fin d'exercice	**46 385**	**80 108**

Voir les notes afférentes aux états financiers.

1. Nature de la société

La Régie des alcools de l'Ontario (Régie) est une société sans capital action constituée en vertu de la *Loi sur les alcools*, qui constitue le chapitre L.18 des Lois refondues de l'Ontario de 1990. La société est une entreprise du gouvernement chargée de régir la production, l'importation, la distribution et la vente des boissons alcooliques dans la province de l'Ontario. Une société d'État, la Régie est exempte d'impôts aux termes de l'alinéa 149(1)d) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada). La Régie verse la plupart de ses profits sous forme de dividende au Trésor de l'Ontario.

2. Principales conventions comptables

(a) Comptabilité de base

Les états financiers de la Régie sont préparés conformément aux conventions comptables généralement reconnues au Canada.

(b) Inventaire

Les stocks sont comptabilisés au coût le plus bas et à la valeur de réalisation nette, établie selon la méthode de la moyenne mobile.

(c) Immobilisations

Les principales dépenses en immobilisations dont la durée d'utilisation excède l'exercice en cours sont capitalisées au prix coûtant et amorties selon la méthode linéaire de durée d'utilisation prévue, comme suit :

Bâtiments	20 ans
Mobilier et agencement	5 ans
Améliorations locatives	5 ans
Matériel informatique	3 ans

Les dépenses mineures en immobilisations et les frais de réparation et d'entretien sont portés au compte des bénéfices.

(d) Utilisation des prévisions

La préparation des états financiers exige l'utilisation, par la direction, de données estimatives et d'hypothèses qui influent sur le montant déclaré des éléments d'actif et de passif à la date des états financiers et sur les montants déclarés des recettes et des dépenses pendant la période comptable visée. Les données réelles pourraient différer de ces données estimatives.

(e) Encaisse et valeurs assimilables à des espèces

L'encaisse et les valeurs assimilables à des espèces comprennent les espèces et les placements facilement négociables venant initialement à échéance dans moins de 90 jours.

La politique de placement de la Régie limite les investissements à court terme aux titres de placements liquides facilement négociables tels que les bons du Trésor fédéral/provincial, les acceptations bancaires et les dépôts à terme.

3. Engagements contractés au titre des avantages sociaux

Les engagements contractés au titre des avantages sociaux comprennent les charges des indemnités de cessation d'emploi à payer et les engagements d'indemnité d'accident du travail non capitalisés.

Au cours de l'exercice 2003, le coût des engagements contractés au titre des avantages sociaux futurs a été de 8,7 millions de dollars (5,8 millions de dollars en 2002). Il est inscrit au poste des frais et dépenses de l'État des recettes et des recettes non réparties. Les engagements contractés au titre des avantages sociaux représentaient, au 31 mars 2003, la somme de 37,4 millions de dollars (31,5 millions de dollars en 2002), dont 4,5 millions de dollars (3,5 millions de dollars en 2002) sont inscrits au poste du passif à court terme.

Le coût des avantages sociaux hors régime de retraite dont jouit le personnel retraité est pris en charge par le Secrétariat du Conseil de gestion. Il n'est pas inscrit au poste de l'État des recettes et des recettes non réparties.

4. Régime de retraite

La Régie assure des prestations de retraite à tous ses employés permanents (et à ses employés non permanents qui désirent contribuer) par sa participation à la Caisse de retraite des fonctionnaires et au Régime de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario mis sur pied par le gouvernement de l'Ontario.

Ces régimes sont comptabilisés à titre de régimes de retraite à prestations déterminées, car la Régie n'a pas suffisamment d'information. Les dépenses représentent le montant que la Régie a cotisé aux régimes de retraite au cours de l'année.

En 2003, la cotisation a été de 11,1 millions de dollars (10,1 millions de dollars en 2002). Elle est inscrite au poste des frais et dépenses de l'État des recettes et des recettes non réparties.

5. Immobilisations

	2003			2002
(en milliers de dollars)	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Terrain	13 584	—	13 584	13 737
Bâtiments	294 354	201 186	93 168	92 704
Mobilier et agencement	55 139	32 600	22 539	12 628
Améliorations locatives	156 782	94 513	62 269	45 097
Matériel informatique	120 895	87 410	33 485	33 729
	640 754	**415 709**	**225 045**	**197 895**

6. Engagements de location

La Régie s'est engagée par contrat de location-exploitation à louer des locaux dont les versements minimaux de loyer sont établis de la façon suivante :

	(en milliers de dollars)
2004	32 411
2005	30 739
2006	28 487
2007	26 518
2008	23 982
Par la suite	181 468
	323 605

7. Couverture

La Régie a conclu des contrats d'opération de change à terme pour gérer les risques de cours de change liés à ses achats auprès de fournisseurs étrangers. Un contrat d'opération de change à terme est un contrat entre deux parties dans lequel le cours du change à terme est stipulé d'avance.

Au 31 mars 2003, la Régie avait 4 448 340 $ (3 702 693 $ en 2002) en contrats d'opération de change à terme.

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un contrat de change à terme ne s'acquitte pas de ses obligations et qu'il en résulte une perte monétaire pour la Régie. La Régie minimise ses risques de crédit en ne faisant affaire qu'avec les principales banques canadiennes à charte et les filiales canadiennes des principales banques étrangères.

8. Provisions

La Régie est touchée par diverses actions en justice rattachées à l'exercice normal des activités d'une entreprise. Il est impossible de prédire à l'heure actuelle l'issue et le règlement définitifs de ces actions. Voilà pourquoi les états financiers ne comprennent aucune provision à l'égard de ces actions. Le cas échéant, les règlements concernant ces provisions seront comptabilisés dans l'exercice au cours duquel ils auront lieu.

9. Paiements aux municipalités

Le Conseil des ministres a demandé à la Régie, aux termes de l'alinéa 5(2) de la *Loi sur les alcools* de 1990, de verser aux municipalités une contribution de 5 millions de dollars en 2003 (4 millions de dollars en 2002), pour aider à financer leurs coûts de recyclage du verre. Le Conseil des ministres a de plus précisé qu'une somme de 5 millions de dollars devra être versée au cours de chacun des trois prochains exercices.

Conseil d'administration de la LCBO

Les membres du conseil d'administration de la LCBO, à l'instar de ceux d'autres organismes, conseils et commissions du gouvernement provincial, sont nommés par arrêtés du gouvernement en poste. Leur mandat, qui peut atteindre cinq ans, est parfois prorogé.

ANDREW S. BRANDT :
Nommé président-directeur général le 6 février 1991. Fin de mandat : février 2006

M. Brandt, dont le mandat a été reconduit en 2003 pour un cinquième terme de trois ans à titre de président-directeur général, est arrivé à la LCBO après une longue et distinguée carrière dans les secteurs public et privé. Il est entré dans la fonction publique à Sarnia, où il a été membre du conseil municipal pendant près d'une dizaine d'années et trois fois maire. En 1981, il a été élu député de Sarnia à l'Assemblée législative de l'Ontario et, en 1987, il a été nommé à la direction du Parti progressiste conservateur de l'Ontario, charge qu'il a occupée jusqu'en 1990. Dans le secteur privé, M. Brandt a exploité avec succès un commerce de gros et de détail d'instruments de musique pendant plusieurs années. Il est membre actif et bénévole primé de plusieurs organismes communautaires, dont Centraide, les clubs Rotary et Kiwanis, et la fondation du collège Lambton. Pendant ses mandats de président-directeur général de la LCBO, M. Brandt a joué un rôle de premier plan dans la transformation de la LCBO, un organisme public alors particulièrement lourd, en un détaillant primé qui a versé pendant huit années de suite des dividendes records au gouvernement de l'Ontario.

THOM A. BENNETT :
Membre depuis le 11 octobre 2000. Fin de mandat : octobre 2003.

M. Bennett, président et propriétaire du cabinet Bennett Insurance Agency Ltd., est un cadre supérieur chevronné qui a fait ses preuves dans le domaine de la gestion des affaires. Il possède aussi des connaissances spécialisées en matière d'avantages sociaux. Il a exercé les fonctions de président de la Ontario Video Lottery Corporation et de vice-président de la Société des loteries de l'Ontario. Il a participé, au sein de cet organisme, à un vaste programme de restructuration destiné à accroître l'efficience et la rentabilité de la Société. M. Bennett, qui réside à Ottawa, fait partie du conseil d'administration de l'Institut de cardiologie de l'Université d'Ottawa. Il a été entraîneur d'une petite ligue de baseball à Nepean, a exercé les fonctions de secrétaire du club Kiwanis d'Ottawa-Sud et s'est occupé des Boy Scouts du Canada.

GAYLE CHRISTIE :
Membre depuis le 13 juin 2001. Fin de mandat : juin 2004.

Consultante en relations gouvernementales à Toronto, M^me^ Christie conseille des clients du secteur privé sur la façon de procéder avec les municipalités, mettant à profit son expérience en tant qu'ancienne commissaire, conseillère municipale et maire de la ville de York, qui a fusionné avec la ville de Toronto en 1997. Maire de York de 1978 à 1982, elle a mis sur pied le premier comité de vérification interne de cette ville et a institué d'autres réformes visant à accroître la productivité et la responsabilisation. Elle a ensuite travaillé pendant huit ans pour le cabinet d'experts-comptables Clarkson Gordon (maintenant intégré à Ernst & Young), perfectionnant ainsi ses compétences. Outre son travail de consultante, elle siège à plusieurs conseils d'administration, dont celui du Humber River Regional Hospital, du Runnymede Chronic Care Hospital et de Yorktown Community Services.

BEV HAMMOND :
Nommée le 26 septembre 2002
Fin de mandat : septembre 2005

Bev Hammond est présidente de Veritas Communications, un cabinet de Toronto qui fournit à ses clients des conseils sur les relations avec le public, les investisseurs et le gouvernement. Avant de se joindre à Veritas, M^me^ Hammond était conseillère politique en communications, conjuguant ainsi formation, intérêts et expérience professionnelle. Elle a travaillé comme conseillère principale auprès du ministre fédéral des Petites entreprises, du Tourisme et du Commerce international. Elle a aussi été directrice des communications et secrétaire de presse du vice-premier ministre de l'Ontario et du ministre des Finances, et chef de cabinet du leader parlementaire du gouvernement. Enfin, elle a occupé le poste de directrice des médias et de conseillère stratégique lors de la campagne de M. Ernie Eves à la direction de son parti en 2002. Elle fait partie du conseil d'administration de Food Buddies et des Jeux olympiques spéciaux. Elle est aussi membre du Canadian Investor Relations Institute, du Toronto Board of Trade et du conseil consultatif de la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (ressources humaines – soins infirmiers).

JOHN C. HOPPER :
Membre depuis le 8 septembre 1997
Fin de mandat : septembre 2003

M. Hopper est président et concessionnaire en titre de Hopper Automobile Ltd. et président de Saturn de North Bay. M. Hopper, un ancien conseiller de la ville de North Bay, a longtemps œuvré dans le domaine des services communautaires : il est membre de la Loge maçonnique, membre et ancien président du Rorab Shrine Club et du club Kiwanis de North Bay, et membre de la Northern Ontario Cancer Research Foundation. Il est aussi membre du conseil des gouverneurs de l'université Thorneloe de Sudbury. Il a aussi présidé le comité de collecte de fonds de la campagne du nouvel hôpital général de North Bay et siégé en même temps à son conseil consultatif. Le club Kiwanis l'a nommé Citoyen de l'année en 1993. En 1998, il est devenu un Mel Osbourne Fellow de la Fondation Kiwanis du Canada.

MERLE A. JACOBS :
Membre depuis le 17 décembre 1997
Fin de mandat : décembre 2003

L'expérience professionnelle de M^me^ Jacobs, ses recherches et ses nombreux engagements à titre de bénévole convergent dans le secteur de la santé mentale. M^me^ Jacobs est maintenant professeure adjointe au département de sociologie de l'Université York. M^me^ Jacobs a fait partie du conseil d'administration du centre de santé mentale de la rue Queen de Toronto et est membre du groupe d'intérêt en santé mentale de l'Association des infirmières et infirmiers autorisés de l'Ontario et de son comité d'élaboration de politiques. Elle est aussi membre du conseil d'administration de la fondation culturelle Roots et du Royal Business Training Centre. En sa qualité d'infirmière offrant des services de thérapie personnalisée et de propriétaire du Lawrence Centre, M^me^ Jacobs a perfectionné ses connaissances en matière de planification des affaires et de préparation de budget, de même que ses compétences dans le domaine des ressources humaines. Dernièrement, elle a révisé un livre intitulé *Women at the Margins : Is Anyone Listening?*, qui est axé sur l'égalité des sexes au travail et dans la société.

PERRY MIELE:
Membre depuis le 3 avril 2002
Fin de mandat : avril 2005

Président et associé du cabinet canadien Financial Task Force Inc., qui offre des services bancaires d'investissement depuis Toronto, M. Miele exerce depuis plus d'une vingtaine d'années des fonctions de bâtisseur stratégique d'entreprises très diversifiées. Après avoir été le chef de cabinet de Pat Carney durant les négociations relatives à l'ALENA, M. Miele s'est associé, en 1987, à la société Gingko, qui se spécialisait dans les services de marketing intégré, et a rapidement favorisé sa croissance. La société a fusionné avec la firme DraftWorldwide de Chicago en 1988 et M. Miele est devenu le président du groupe international, responsable des opérations dans 24 pays. Spécialisé dans le comportement des consommateurs et les méthodes de recherche, M. Miele a œuvré dans tous les domaines du marketing, y compris la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques, le marketing direct, le télémarketing et le marketing numérique.

Renseignements utiles sur la LCBO

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2003, sauf indication contraire

Le marché

597	Nombre de succursales de la LCBO desservant des collectivités ontariennes
155	Nombre de magasins-agences de la LCBO dans des localités ontariennes où le nombre d'habitants est insuffisant pour justifier l'ouverture d'une succursale ordinaire de la LCBO ou d'un magasin The Beer Store
876	Nombre de magasins de bière, de boutiques dans des établissements vinicoles de l'Ontario, de points de vente dans des distilleries et des brasseries, et de boutiques hors taxes du secteur privé en Ontario
45,5	Pourcentage de la part du marché de la vente d'alcool en Ontario (en dollars) que détient la LCBO
7,9 milliards	Valeur estimative totale (en dollars) du marché de l'alcool en Ontario
456 millions	Valeur estimative (en dollars) du marché de l'alcool de contrebande en Ontario

Nos succursales

71	Nombre de succursales de la LCBO vendant plus de 2 500 produits différents
144	Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 1 500 et 2 500 produits différents
150	Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 1 000 et 1 500 produits différents
205	Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 500 et 1 000 produits différents
27	Nombre de succursales de la LCBO vendant moins de 500 produits différents
14 439	Nombre de dégustations de produits organisées dans les succursales de la LCBO
1	Pourcentage de clients qui, lors d'un sondage réalisé en février 2003, se sont déclarés insatisfaits du service reçu dans les succursales
97 millions	Nombre total de transactions enregistrées dans les succursales de la LCBO
30,1	Pourcentage de toutes les transactions réglées par carte de débit
25,5	Pourcentage de toutes les transactions réglées par carte de crédit

Nos résultats financiers

3,1 milliards	Valeur (en dollars) des ventes nettes et autres recettes de la LCBO
975 millions	Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement de l'Ontario (à l'exclusion des taxes)
4,3 milliards	Total (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement de l'Ontario au cours des cinq derniers exercices (excluant les taxes)
353	Pourcentage du rendement des capitaux propres des contribuables
30,3	Pourcentage de la marge bénéficiaire de la LCBO
16,7	Pourcentage des ventes nettes affecté aux dépenses d'exploitation de la LCBO
289 millions	Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement provincial au titre de la taxe de vente provinciale
392 millions	Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement fédéral au titre de la TPS, des droits d'accise et des droits de douane
46,6 millions	Montant (en dollars) des améliorations que la LCBO a apportées aux immobilisations (rénovations, réimplantations, etc.)

Produits et prix

13 656	Nombre de produits offerts dans les succursales de la LCBO et ses catalogues et par le Service de commandes privées
3 127	Nombre de produits VINTAGES offerts dans les succursales, le catalogue *LES CLASSIQUES* et autres programmes
65	Nombre de pays où la LCBO achète des produits
1 180	Nombre de produits qui ont bénéficié d'une remise pouvant aller jusqu'à 20 pour 100 dans le cadre du programme d'offres à durée limitée de la LCBO
1 173	Nombre de produits offerts avec une prime à valeur ajoutée
883	Nombre de produits donnant droit à des milles de récompense AIR MILES™ en prime

81	Pourcentage du prix des spiritueux canadiens que représentent les taxes, droits et marges des gouvernements fédéral et provincial
60	Pourcentage du prix des vins canadiens que représentent les taxes, droits et marges des gouvernements fédéral et provincial
54	Pourcentage du prix des bières canadiennes que représentent les taxes, droits et marges des gouvernements fédéral et provincial

Nos employés

1 321	Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont reçu une formation pour mieux transiger avec les mineurs et les personnes qui semblent en état d'ébriété
328	Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont atteint le dernier niveau (trois niveaux) de notre cours de connaissance des produits au cours de l'exercice
1 112	Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont passé le cours de connaissance de la LCBO sur le service
88 953	Nombre d'appels auxquels les agents d'information de l'Infoligne ont répondu
6 984	Nombre de messages par courrier électronique que les agents d'information de l'Infoligne ont traités

Nos collectes de fonds

998	Nombre d'employés de la LCBO qui ont contribué à la campagne de Centraide en 2002
130 000	Montant (en dollars) amassé par les employés de la LCBO au moyen de collectes de fonds ou d'activités spéciales
238 000	Montant (en dollars) amassé par le moyen des boites de dons de la LCBO placées dans les succursales en 2002 (sans inclure les fonds recueillis pour les œuvres de bienfaisance locales en janvier et juin ou ceux de la collecte de la Légion royale canadienne en novembre)

Responsabilité sociale

1 123 703	Nombre de clients auxquels le personnel a demandé de prouver leur âge ou leur sobriété
69 949	Nombre de personnes que le personnel a refusé de servir
4 394	Nombre de cartes-photos d'identité inviolables BYID que la LCBO a délivrées
24 015	Nombre total de cartes-photos d'identité BYID que la LCBO a délivrées au 31 mars 2003

Assurance de la qualité

343 289	Nombre d'analyses que le laboratoire d'assurance de la qualité a pratiquées sur des produits
1 098	Nombre de produits que le laboratoire d'assurance de la qualité a rejetés pour diverses raisons (risques pour la santé, sécurité des consommateurs, autres problèmes reliés au contrôle de la qualité)
355	Nombre de produits saisis que le laboratoire d'assurance de la qualité a soumis à des analyses de la qualité à des fins d'application des lois
4	Nombre de produits que le laboratoire d'assurance de la qualité a rappelés

Renseignements utiles sur la LCBO

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2003, sauf indication contraire

Le marché

597	Nombre de succursales de la LCBO desservant des collectivités ontariennes
155	Nombre de magasins-agences de la LCBO dans des localités ontariennes où le nombre d'habitants est insuffisant pour justifier l'ouverture d'une succursale ordinaire de la LCBO ou d'un magasin The Beer Store
876	Nombre de magasins de bière, de boutiques dans des établissements vinicoles de l'Ontario, de points de vente dans des distilleries et des brasseries, et de boutiques hors taxes du secteur privé en Ontario
45,5	Pourcentage de la part du marché de la vente d'alcool en Ontario (en dollars) que détient la LCBO
7,9 milliards	Valeur estimative totale (en dollars) du marché de l'alcool en Ontario
456 millions	Valeur estimative (en dollars) du marché de l'alcool de contrebande en Ontario

Nos succursales

71	Nombre de succursales de la LCBO vendant plus de 2 500 produits différents
144	Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 1 500 et 2 500 produits différents
150	Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 1 000 et 1 500 produits différents
205	Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 500 et 1 000 produits différents
27	Nombre de succursales de la LCBO vendant moins de 500 produits différents
14 439	Nombre de dégustations de produits organisées dans les succursales de la LCBO
1	Pourcentage de clients qui, lors d'un sondage réalisé en février 2003, se sont déclarés insatisfaits du service reçu dans les succursales
97 millions	Nombre total de transactions enregistrées dans les succursales de la LCBO
30,1	Pourcentage de toutes les transactions réglées par carte de débit
25,5	Pourcentage de toutes les transactions réglées par carte de crédit

Nos résultats financiers

3,1 milliards	Valeur (en dollars) des ventes nettes et autres recettes de la LCBO
975 millions	Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement de l'Ontario (à l'exclusion des taxes)
4,3 milliards	Total (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement de l'Ontario au cours des cinq derniers exercices (excluant les taxes)
353	Pourcentage du rendement des capitaux propres des contribuables
30,3	Pourcentage de la marge bénéficiaire de la LCBO
16,7	Pourcentage des ventes nettes affecté aux dépenses d'exploitation de la LCBO
289 millions	Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement provincial au titre de la taxe de vente provinciale
392 millions	Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement fédéral au titre de la TPS, des droits d'accise et des droits de douane
46,6 millions	Montant (en dollars) des améliorations que la LCBO a apportées aux immobilisations (rénovations, réimplantations, etc.)

Produits et prix

13 656	Nombre de produits offerts dans les succursales de la LCBO et ses catalogues et par le Service de commandes privées
3 127	Nombre de produits VINTAGES offerts dans les succursales, le catalogue *LES CLASSIQUES* et autres programmes
65	Nombre de pays où la LCBO achète des produits
1 180	Nombre de produits qui ont bénéficié d'une remise pouvant aller jusqu'à 20 pour 100 dans le cadre du programme d'offres à durée limitée de la LCBO
1 173	Nombre de produits offerts avec une prime à valeur ajoutée
883	Nombre de produits donnant droit à des milles de récompense AIR MILES™ en prime

81	Pourcentage du prix des spiritueux canadiens que représentent les taxes, droits et marges des gouvernements fédéral et provincial
60	Pourcentage du prix des vins canadiens que représentent les taxes, droits et marges des gouvernements fédéral et provincial
54	Pourcentage du prix des bières canadiennes que représentent les taxes, droits et marges des gouvernements fédéral et provincial

Nos employés

1 321	Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont reçu une formation pour mieux transiger avec les mineurs et les personnes qui semblent en état d'ébriété
328	Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont atteint le dernier niveau (trois niveaux) de notre cours de connaissance des produits au cours de l'exercice
1 112	Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont passé le cours de connaissance de la LCBO sur le service
88 953	Nombre d'appels auxquels les agents d'information de l'Infoligne ont répondu
6 984	Nombre de messages par courrier électronique que les agents d'information de l'Infoligne ont traités

Nos collectes de fonds

998	Nombre d'employés de la LCBO qui ont contribué à la campagne de Centraide en 2002
130 000	Montant (en dollars) amassé par les employés de la LCBO au moyen de collectes de fonds ou d'activités spéciales
238 000	Montant (en dollars) amassé par le moyen des boîtes de dons de la LCBO placées dans les succursales en 2002 (sans inclure les fonds recueillis pour les œuvres de bienfaisance locales en janvier et juin ou ceux de la collecte de la Légion royale canadienne en novembre)

Responsabilité sociale

1 123 703	Nombre de clients auxquels le personnel a demandé de prouver leur âge ou leur sobriété
69 949	Nombre de personnes que le personnel a refusé de servir
4 394	Nombre de cartes-photos d'identité inviolables BYID que la LCBO a délivrées
24 015	Nombre total de cartes-photos d'identité BYID que la LCBO a délivrées au 31 mars 2003

Assurance de la qualité

343 289	Nombre d'analyses que le laboratoire d'assurance de la qualité a pratiquées sur des produits
1 098	Nombre de produits que le laboratoire d'assurance de la qualité a rejetés pour diverses raisons (risques pour la santé, sécurité des consommateurs, autres problèmes reliés au contrôle de la qualité)
355	Nombre de produits saisis que le laboratoire d'assurance de la qualité a soumis à des analyses de la qualité à des fins d'application des lois
4	Nombre de produits que le laboratoire d'assurance de la qualité a rappelés

LCBO